

# BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ 2023

No: 24/2024



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life

İyi yönetim,  
kaliteli yaşam

# BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ 2023



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life

**Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları**

No: 24

**Proje Ekibi**

Dr. İnan İzci

Dr. Erkin Erimez

**Katkı Sunanlar**

Dr. Yılmaz Argüden

Fikret Toksöz

Enver Salihoğlu

Prof. Dr. Erbay Arıkboğa

ISBN: 978-605-2288-27-6

Birinci baskı: Ocak, 2024

Tasarım uygulama: Özhan Binici

Copyright © 2024, Argüden Yönetişim Akademisi

Tüm hakları saklıdır. Yayıncının izni olmadan kitabın tamamı ya da bir kısmı hiçbir şekilde ya da biçimde kopyalanamaz ve çoğaltılamaz. Para ile satılamaz.

**Argüden Yönetişim Akademisi**

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah., Göksu

Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye

Telefon: +90 (216) 280 51 14

E-posta: info@argudenacademy.org

[www.argudenacademy.org](http://www.argudenacademy.org)

# İÇİNDEKİLER

---

Önsöz 4

Yönetici Özeti 6

Gerekçe 10

Kavramlar 17

**Araştırma Yöntemi 22**

**Araştırma Sonuçları ve Değerlendirme 26**

**Belediye Karneleri 55**

**İyi Uygulama Örnekleri 93**

**Sonuç ve Gelişim Önerileri 107**

Ek A. Gösterge Listesi 111

Ek B. Bilgi Edinme Hakkının Kullanımı 122

Yazarların Özgeçmişleri 124

Akademi Hakkında 126

# ÖNSÖZ

Argüden Yönetişim Akademisi olarak, iyi yönetim kültür ve uygulamalarının, sürdürülebilir bir gelecek ve yaşam kalitesinin sürekli gelişmesinde kritik bir önemi olduğuna inanıyoruz. Kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda yönetim kalitesini artırmayı asli görevimiz olarak görüyoruz. Bu doğrultuda eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetlerinin yanı sıra yönetim alanında etki yaratan model ve araçlara da imza atıyoruz.

2017 yılında yerel yönetim kültürünü vatandaş merkezli ölçme ve değerlendirme aracı olan Belediye Yönetişim Karnesi® Modelini geliştirerek dünyada bir ilke imza atmıştık. BYK ile belediyelerde iyi yönetim kültür ve uygulamalarını ölçerek vatandaşların bu kurumlara duyduğu güveni artırmayı ve bu sayede sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin güçlenmesine katkı sağlamayı hedefliyoruz. İlk kez 2018 yılında İstanbul ilçe belediyeleri özelinde uygulanan bu yönetim inovasyonu, Birleşmiş Milletler (BM)<sup>1</sup> ve Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Teşkilatı (OECD)<sup>2</sup> tarafından küresel düzeyde iyi uygulama örneği olarak gösterildi. Türkiye’de ise merkezi ve yerel yönetimler ile sivil toplum kuruluşları tarafından çalışmada ortaya konan anlayış ve önerilerin bir kısmı uygulanmaya başlandı<sup>3</sup>.

Aradan geçen beş yılın ardından, İstanbul ilçe belediyeleri için bu aracı yeniden kullanarak araştırmayı tekrarlama kararı aldık. 37 ilçe belediyesinde iyi yönetim kültürü ile uygulamalarını yeniden ölçmek ve araştırma sonuçlarını 2018 ile kıyaslama yaparak paylaşmak; yaşanan ilerlemeyi ortaya koymamıza, mevcut durumun resmini çekmemize ve gelişim alanlarını tespit ederek önümüzdeki süreçte yapılacak iyileştirmelere ışık tutmamıza olanak sağladı.

Belediyeler vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak açısından, şehirlerin daha yaşanabilir hale gelmesi ve demokrasi ile kalkınmanın yerel düzeyde güçlenmesinde önemli işlevlere sahip kurumlar. Bu kurumların karar alma ve kaynak kullanma süreçlerinde iyi yönetim kültürünün sürekli gelişmesi, belediyelerin üstlendiği işlevleri güvene dayalı ve vatandaş memnuniyetini geliştirecek biçimde yapmalarına hizmet edecektir.

2022 yılında büyükşehir belediyelerinin yönetim kalitesini vatandaş merkezli bir yaklaşımla ölçmek için *Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi*’ni geliştirdik ve Türkiye’deki 27 büyükşehir belediyesi özelinde uyguladık. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında gelişim önerilerimizi sunduk. Yine aynı yıl geliştirdiğimiz *Entegre Belediye Yönetişim Modeli*® ile yerel yönetimlerde iyi yönetişimin güçlendirilmesine katkı verdik.

**37 ilçe belediyesinde iyi yönetim kültürü ile uygulamalarını yeniden ölçmek ve araştırma sonuçlarını 2018 ile kıyaslama yaparak paylaşmak; yaşanan ilerlemeyi ortaya koymamıza, mevcut durumun resmini çekmemize ve gelişim alanlarını tespit ederek önümüzdeki süreçte yapılacak iyileştirmelere ışık tutmamıza olanak sağladı.**

<sup>1</sup> <https://sdgs.un.org/partnerships/municipality-governance-scorecard>

<sup>2</sup> <https://oecd-opsi.org/innovations/municipality-governance-scorecard>

<sup>3</sup> Örneğin, Entegre Raporlamanın belediyeler tarafından da benimsenmesi önerimizi uygulayarak dünyada ilk Entegre Rapor yayınlayan belediye Kadıköy Belediyesi oldu.

<https://www.haberler.com/yerel/kadikoy-belediyesi-dunyada-ilk-entegre-rapor-11840743-haberi/>

Yönetişim kalite standartlarını yerel düzeyde yaymak ve güçlendirmek için Avrupa Konseyi'nin Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın (ELoGE) ülkemize gelmesinde öncülük etmekten onur duyduk. Özel sektörde sürdürülebilirlik yönetişiminin dünya genelinde kalitesini artırmaya yönelik başlattığımız Sürdürülebilir Yönetişim Karnesi® araştırmamız ise 2019 yılında Tokyo G20'de sürdürülebilirlik konusunda küresel öğrenme hızımızı geliştiren önemli projeler arasında değerlendirildi.

Tüm bu çalışmalardaki temel amacımız karar alıcılara emanet edilen yetki ve kaynakların güvene dayalı ve etkili bir biçimde kullanılmasına destek olmak. Bu sayede demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesinin yükselmesine katkı sağlamak ve geleceğimizin ortak akıl ve kaynaklarla daha bütünsel, kapsayıcı ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesini desteklemek. İstanbul ilçe belediyeleri için 5 yıl sonra tekrar gerçekleştirdiğimiz bu çalışmayı da aynı amaç ve bakış açısı ile hazırladık. Dileğimiz yapılan araştırma sonucunda tespit edilen gelişim adımlarının ve iyi örneklerin karar alıcılar tarafından benimsenmesi ve uygulanması, vatandaşların ise kamu ile ilgili konularda daha aktif sorumluluk almasına vesile olmasıdır.

Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temeldir. Bu çalışmaların kurumlarına güven duyulan bir toplum için faydalı olması dileklerimizle....

Dr. Yılmaz Argüden  
Argüden Yönetişim Akademisi,  
Mütevelli Heyeti Başkanı

***İstanbul ilçe belediyeleri için 5 yıl sonra tekrar gerçekleştirdiğimiz bu çalışmayla temel amacımız karar alıcılara emanet edilen yetki ve kaynakların güvene dayalı ve etkili biçimde kullanılmasına destek olmak.***

# YÖNETİCİ ÖZETİ

İyi yönetim, yöneten ve yönetilen ilişkisinde güvenin sağlanması ve artırılması amacını taşır. Seçilmiş temsilciler ile atanmış bürokratların, toplumun beklenti ve taleplerini güvene dayalı bir şekilde karşılama hedefler. Güvenin sağlanması ve artırılmasında duyarlılık, kapsayıcılık, katılımcılık, etkililik, verimlilik ve şeffaflık gibi iyi yönetim ilkelerinin uygulanması önemlidir. İyi yönetim kültürü, sunduğu güven ortamı ve iş birliği imkanları ile belediyelerin kamu hizmetlerini daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin bir şekilde sunmalarına olanak tanır. Belediyelerin iyi yönetim kültür ve uygulamalarını güçlendirmesi şehirlerde demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına hizmet eder.

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırması, Argüden Yönetişim Akademisi olarak 2018 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışmanın, 2023 yılı itibariyle yeni bilgiler ışığında İstanbul ilçe belediyelerinin yönetim uygulamalarında yaşanan değişimi izlemek ve mevcut durumu anlamak amacıyla güncellenmiş versiyonudur. Araştırmamız “vatandaş bakış açısı” ile yürütülmektedir. Vatandaş bakış açısı ile kastedilen, herhangi bir vatandaşın belediyenin açıklamış olduğu bilgi ve belgeleri, internet ve diğer mecralarda belediye ile ilgili yayınlanmış verileri inceleyerek belediyeye dair bir değerlendirme yapmasıdır.

Yapılan araştırma sonucunda, 2018 yılında belediyelerin çoğunluğunun 375–625 puan aralığında (Grup 4 ve 5) olduğu görülürken, 2023 yılında belediyelerin çoğunluğunun 500–750 puan aralığına (Grup 3 ve 4) ilerlediği tespit edildi. 625–750 puan aralığındaki (Grup 3) belediyelerin sayısı 3’ten 9’a, 500–625 puan aralığındaki (Grup 4) belediyelerin sayısı ise 16’dan 23’e yükseldi. Diğer yandan, 375–500 puan aralığındaki (Grup 5) belediyelerin sayısı 15’ten 4’e, 250–375 puan aralığındaki (Grup 6) belediyelerin sayısı ise 3’ten 1’e düştü. Belediyelerin BYK 2023 karne notu ortalamasında ise BYK 2018’e kıyasla 60 puanlık bir artış tespit edildi.

Son beş yıla bakıldığında ilçe belediyelerinin Entegre Raporlama, Katılımcı Bütçe, Meclis görüşmelerinin yayınlanması, varlıklarının değerleri ile ilgili bilgi paylaşımı, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası’nın (ELOGE) kullanım hakkının alınması gibi konulardaki yenilikçi uygulamaları ile iyi yönetim kültüründe bir iyileşme olduğu söylenebilir.

Belediyelerimizde bu iyi uygulamalar yaygınlaşmakla birlikte vatandaşlardan hizmet planlamada görüş alınması, taşınmazlar konusunda bilgi paylaşımı, meclis komisyon raporlarının paylaşılması ve iç denetçi istihdamının azalması gibi konularda da 2018 yılına göre gerileme yaşandığını gözlemliyoruz.

**Belediyelerin iyi yönetim kültür ve uygulamalarını güçlendirmesi şehirlerde demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına hizmet eder.**

**Belediyelerimizde vatandaşlardan hizmet planlamada görüş alınması, taşınmazlar konusunda bilgi paylaşımı, meclis komisyon raporlarının paylaşılması ve iç denetçi istihdamının azalması gibi konularda 2018 yılına göre gerileme yaşandığını gözlemliyoruz.**



## Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları, Belediyeler gruplar içinde alfabetik olarak sıralanmıştır.

İstanbul ilçe belediyelerinde iyi yönetişimin gelişmesi için 5 temel başlık tespit edildi:

### 1. Veri Temelli Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi

- Hem stratejik plan hem de stratejik plan sonrası dönemde özellikle mahalle temelli verilerin toplanması ve bütünsel bir bakış açısı ile analiz edilmesi faydalı olur. Her mahallede ihtiyaç ve beklentilere uygun yatırımların yapılması ve hizmetlerin götürülmesi vatandaş memnuniyeti, kuruma duyulan güven ve bölgenin yaşam kalitesini iyileştirecektir. Yürütülecek faaliyetler ve yapılacak yatırımların doğru planlamasına katkı sağlayacaktır.
- Belediyelerde süreç performanslarının veri temelli olarak değerlendirilmesi performansın geliştirilmesine ve süreçlerin etkinlik ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olacaktır.
- Karar süreçlerinin veriye dayalı olarak yürütülmesi ve kararın nasıl alındığının şeffaf bir şekilde paydaşlar ile paylaşılması kuruma duyulan güveni artıracaktır.
- Özellikle katılım süreçlerinin veriye dayalı olarak yürütülmesi, doğru paydaşların bu süreçlerde yer alarak önemli girdiler sağlamasına ve karar kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır.

### 2. Bilgi Paylaşım Kalitesinin Artırılması

- Belediyelerin mali tablolarını (gelir, gider tabloları ve bilançoları) geçmiş dönemler ile karşılaştırmalı olarak paylaşmaları, belediyelerin mali durumlarında meydana gelen değişimleri izlemeye imkân sağlayacaktır.
- Belediyelerin, eğer iştirakleri varsa kendi mali tablolarına ilave olarak bu iştirakleri de içerecek şekilde konsolide mali tabloları yayınlamaları faydalı olacaktır.
- Belediyelerin Stratejik Plan ve Performans Programlarında belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirmek için yaptıkları harcamaları, bütçe ile karşılaştırmalı olarak paylaşmaları kaynak planlamasının etkinliğinin anlaşılması ve eğer olumlu veya olumsuz sapmalar oldu ise bunlarının sebeplerinin açıklanmasına imkan sağlayacaktır. Daha tutarlı bütçe performansının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.
- Belediyelerin belirlemiş oldukları hedeflerin gerçekleşmeleri ile ilgili bilgi paylaşmaları ve sapmaları nedenleri ile açıklamaları, değerlendirme imkanını artırması nedeniyle güveni de artıracaktır.

### 3. Anlamlı ve Etkili Paydaş Katılım Kalitesinin İyileştirilmesi

- Belediyelerin gerek Stratejik Plan hazırlama süreçlerinde gerekse hizmet planlama çalışmalarında tüm ilgili kilit paydaş gruplarının sürece katılımını güvence altına almaları faydalı olacaktır.
- Anlamlı paydaş katılımı yaklaşımı, katılım süreçlerinden en yüksek faydanın elde edilmesine de imkân sağlayacaktır. Katılımcılara istişare konuları hakkında önceden bilgi sunulması ve onların konu hakkındaki mevcut durum, hedeflenen değişim ve kaynak sınırları hakkında bilgi sahibi olarak ve hazırlık yaparak toplantılara katılması, daha anlamlı ve etkili katkı vermelerine olanak sağlar. Katılım süreçlerinde karşılıklı iletişim, paydaşların güveni için önemlidir.

- Katılım süreci sonrasında paydaşların görüşleri değerlendirilerek kararların oluşturulması gerekir. Katılımı güçlendiren ve gelecek dönemlerde de katılımı motive edecek olan faktör; alınan görüşlerin nasıl değerlendirildiği, kararlara nasıl yansıtıldığı veya neden yansıtılmadığı konusunda ilgili paydaşlarla bilgi paylaşılmasıdır. Bu yaklaşım katılımcıların motivasyonunu güçlendirerek alınan kararların kabulünü olumlu şekilde etkileyecektir.
- Katılımcı Bütçe çalışmalarının yaygınlaşması, belediye kaynaklarının bir kısmının paydaşlar ile birlikte ve onların da söz sahibi olacağı bir şekilde yönetilmesine imkan sağlar. Bu durum vatandaşların ilgili kararların uygulanmasında sorumluluk almalarını ve belediye nezdinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artıracaktır.
- Belediyelerin önemli bir kısmının Kent Konseyleri kurduğu görülüyor. Kent Konseyleri aktif olarak çalıştığında belediyenin paydaşları ile olan etkileşimini güçlendirmesine yardımcı olacaktır. Kent Konseyleri aracılığıyla daha etkin çalışmalar yürütülebilir, fakat kendi faaliyetleri konusunda da şeffaf ve hesap verebilir olmalarına ihtiyaç var.

#### 4. Entegre Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi

- Belediyelerin hizmet alanlarını bütünsel olarak değerlendirerek politika hedeflerini belirlemeleri gerekir. Bu politika hedefleri çerçevesinde ilgili birimler ortak bir çalışma yaparak daha etkin bir planlama yapabilirler.
- Belediyelerin farklı kademe ve birimleri arasında ortak düşünme, istişare, iş birliği ve iletişim kültürlerinin güçlendirilmesi, alınan kararların kalitesini artıracaktır.
- Planlama sürecinde ulusal ve bölgesel plan ve hedeflerin göz önünde tutulması ve belediyelerin bu çerçevede hizmet ve yatırımlarını planlaması, merkezi yönetim ile iş birliği imkanlarını artırarak bölgesel kalkınmayı yerelden destekleyecektir.
- Belediyelerin sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine bütünsel bir gözle bakarak iş dünyasını, sivil toplumu ve merkezi yönetimi de içeren kalkınma kurulları oluşturması ya da bu kurullarda yer alması, belediyenin rolünün netleşmesine ve daha etkin planlama yapmasına yardımcı olacaktır.

#### 5. Kurumsal İşleyişte Sürekli Öğrenme ve Gelişimin Güçlendirilmesi

- Belediyelerin işleyiş yapılarını iyi yönetim ilkeleri bazında ele alması ve zayıf olduklarını tespit ettikleri alanları güçlendirmeleri, öğrenme ve gelişim çalışmalarının etkinliğini artıracaktır.
- Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların performansını takip edebilmek için uygun performans göstergeleri belirlenmeli ve düzenli olarak takip edilmelidir. Söz konusu performans bilgileri, ilgili tüm yapılar ile paylaşılarak iyileştirme çalışmaları yürütülebilir.
- Performansın takip ve değerlendirme zamanları, uygulamaların doğası ile uyumlu olarak belirlenirse yıl içerisinde de iyileştirmeler gerçekleştirilebilir.

# GEREKÇE

Dünya nüfusunun yarısından, Türkiye nüfusunun ise dörtte üçünden fazlası yaşamını şehirlerde sürdürüyor. Artan şehirleşme ile beraber insana ve doğaya ait sorunlar ile ihtiyaçlar ve fırsatlar her geçen gün kentlere özgü nitelikler kazanıyor. Aynı zamanda, günümüzde iklim değişikliği, düzensiz göç hareketleri, ekonomik belirsizlik, artan sosyal eşitsizlik ve kutuplaşma gibi sınırları aşan meseleler şehirlerde yoğunlaşıyor ve etkilerini en çok buralarda gösteriyor. Öte yandan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişimin itici kuvvetleri de ağırlıklı olarak şehirlerde toplanmış durumda. Şehirler aynı zamanda insanlık için vizyon ve umut sunan yeniliklerin de mekanları. Özetle şehirler ve onların yönetimi, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek ve yaşam kalitesini herkes için artırmak adına daha da önemli bir hale geliyor.

Artan şehirleşmeye karşın küresel ölçekte demokratik gerileme eğilimi ağırlık kazanmış durumda. Günümüz koşullarında demokrasinin korunması için temsili demokrasinin katılımcı demokrasi ve kapsayıcı kalkınma ile desteklenmesine ihtiyaç var. Vatandaşlık kimliğinin gündelik hayatta aktif hale gelmesi ve salt oy kullanmanın ötesine geçmesinde şehirler önemli fırsatlar sunuyor. Bireylerin ve sivil toplumun gündelik hayattan başlayarak geleceklerini demokratik şekilde belirlemede söz sahibi olmaları için çaba sarf etmeleri gerekiyor. Yerelden başlayarak ortak sorunlar ve fırsatlar konusunda sivil aktörlerin sorumluluk alarak katkı sunmaları birçok açıdan faydalı olacaktır. Şehirlerde güçlenen demokrasi ve kalkınma hamleleri geleceği şekillendirmekte bir kaldıraç görevi üstlenecektir. Bunun gerçekleşebilmesi ise, en başta güven iklim ve ortamının toplumsal hayatta egemen olmasından geçiyor.

Bireylerin, sosyal grupların ve kurumların güvene dayalı ilişkiler kurması ve kararlar almasıyla hem toplumsal barış hem demokrasi hem de sürdürülebilir kalkınma güçlenecektir. Demokratik olarak bir arada yaşamak, farklı riskleri ortak biçimde yönetmek ve kaynakları daha sürdürülebilir bir geleceğin inşasında kullanmak için güven düzeyinin artmasına öncelik verilmelidir. İyi yönetim anlayışı, böyle bir yönetim kültürü ve işleyiş için elverişli koşulları sunmaktadır. Toplumsal hayatı düzenleyen ve yöneten kamu kurumlarında iyi yönetişimin güçlenmesi ile ortak kaynaklar etkili bir şekilde kullanılarak daha bütünsel, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir kalkınma ve yaşam kalitesinin artması sağlanabilir.

Şehirlerin daha iyi yönetilmesi öncelikli olarak kamu kurumlarının sorumluluğundadır. Kamu yönetimi; devlet ve toplum düzeninin kesintisiz olarak işlemesi ve toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip sunulmasına ilişkin kurumsal bir sistemdir.

***Şehirler ve onların yönetimi, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek ve yaşam kalitesini herkes için artırmak adına daha da önemli bir hale geliyor.***

***Toplumsal hayatı düzenleyen ve yöneten kamu kurumlarında iyi yönetişimin güçlenmesi ile ortak kaynaklar etkili bir şekilde kullanılarak daha bütünsel, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir kalkınma ve yaşam kalitesinin artması sağlanabilir.***

Kamu hizmetlerinin üretilmesi ve sunulmasında iki temel ayağı merkezi ve yerel yönetimler oluşturur. Merkezi yönetim; kamu yönetiminde karar mekanizmalarının merkezi devlet kurumlarına bağlı olmasını ve bunlar tarafından belirlenmesi ile mali kaynak yönetiminin (gelir ve giderlerin), her türlü personel işlemlerinin ve kamu hizmetlerinin sunulmasının merkezi yönetim kurumları veya onlara bağlı yerel birimler tarafından yapılmasını ifade eder. Yerel yönetim ise; merkezi yönetimden ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olan siyasi, idari ve mali açıdan özerk, kamu hizmetlerini yerinden sunan kurumlardır. Yerel yönetimler en temelde yerele ait fiziki, çevresel, ekonomik, sosyal ve yönetsel ihtiyaçları tanımlamak ve bunlara çözümler üretmek için mevcuttur. Kamu yönetiminin daha yerinden, bütünsel, katılımcı ve etkin olmasında iyi yönetim kaldıraç görevi üstlenmektedir.

### Belediyeler ve İyi Yönetişim

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı önümüzdeki süreçte yerel yönetimlerin üstlendiği görevlerin, kamu yönetimindeki ağırlıklarının ve vatandaşların gündelik hayatı üzerindeki etkisinin artacağını öngörüyor. Aynı zamanda, şehirleşme düzeyinin her geçen gün artması ve toplumun kamu yönetiminden beklentilerinin çoğalması da yerel yönetimleri daha önemli bir hale getiriyor. Özellikle, şehirlere özgü sorunların çözümünde ve ihtiyaçların hızlı bir şekilde yerinden giderilmesinde yerel yönetimler öncelikli bir konuma sahipler. Değişen koşullar ve beklentilerin iyi bir şekilde yönetilmesi, topluma doğrudan hizmet sunan yerel yönetimlerin yatırım ve faaliyetlerinin daha bütünsel, yenilikçi, planlı ve etkin sürdürülmesini zorunlu kılıyor. Bunun sağlanmasında ise iyi yönetişimin sunduğu güven ikliminin güçlenmesine ihtiyaç var.

Belediyeler ülkemizin kalkınması ve vatandaşlarımızın yaşam kalitesinin artmasında önemli rollere sahip yerel kamu kurumlarıdır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre belediyelerin temel görevi belde sakinlerinin "mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak" amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak olarak tanımlanmıştır. Söz konusu mahalli müşterek ihtiyaçların nasıl belirlendiği ve giderildiğini incelemek yönetim bakış açısının odağını oluşturur.

Merkezi yönetim ile belediyeler arasında var olan iş bölümüne bağlı olarak belirli alanlarda belediyelerin yükümlü oldukları hizmetler ve istenirse faaliyette bulunma yetkisi olan alanlar mevcuttur.

*Değişen koşullar ve beklentilerin iyi bir şekilde yönetilmesi, topluma doğrudan hizmet sunan yerel yönetimlerin yatırım ve faaliyetlerinin daha bütünsel, yenilikçi, planlı ve etkin sürdürülmesini zorunlu kılıyor.*

## GEREKÇE

Aşağıda görüleceği üzere, belediyeler doğa, insan ve şehrin yönetimine doğrudan dokunan yatırım ve hizmet alanlarında faaliyet yürütüyorlar.

### Belediyelerin yapmakla yükümlü olduğu hizmetler:

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı
- Coğrafi ve kent bilgi sistemleri
- Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans
- Şehir içi trafik
- Defin ve mezarlıklar
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar
- Konut ve barınma
- Kültür ve sanat, turizm, tanıtım, gençlik ve spor
- Orta ve yüksek öğrenim öğrenci yurtları
- Sosyal hizmet ve yardım
- Nikah kıymak
- Meslek ve beceri kazandırmak
- Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi
- Büyükşehir belediyeleri ve nüfusu 100 bini geçen belediyeler için kadınlar ve çocukların barınabileceği konukevleri açmak

### Belediyelere faaliyette bulunma yetkisi tanınan hizmetler:

- Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapmak ve her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılamak
- Sağlıkla ilgili her türlü tesisi açmak ve işletmek
- İnanç merkezlerinin yapım, bakım ve onarımını yapmak
- Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek
- Sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi vermek, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdi yardım sağlamak, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenlemek
- Yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül vermek
- Gıda bankacılığı yapmak

Belediyeler ellerinde bulunan yetki ve kaynaklar ile yükümlü ve yetkili oldukları alanlar üzerinden şehirlerin daha iyi yönetilmesine, demokrasinin güçlenmesine ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına hizmet edebilirler. Bu yönde atılacak her adım, toplumsal refah ve yaşam kalitesinin tüm bireyler için artmasına katkı sağlayacaktır.

Aşağıdaki verilerden anlaşılacağı üzere, ülkemizde neredeyse 81 milyon kişi doğrudan belediye faaliyet ve hizmetlerinin etkisi altında yaşamını sürdürüyor. Bu rakam belediyelerin nerede, neyi, nasıl ve ne kadar yaptığının, toplumun neredeyse tamamının yaşam kalitesi üzerinde önemli ve belirleyici olduğuna işaret ediyor.

## Türkiye’de Nüfusun Belediyelere Dağılımı

Nüfus	Büyükşehir	İl	Büyükşehir İlçe	İlçe Merkezi	Belde	Toplam Belediye	Toplam Nüfus
5 Milyon +	2					2	21,7 Milyon
3–5 Milyon	2					2	7,7 Milyon
2–3 Milyon	6					6	13,7 Milyon
1–2 Milyon	14					14	18,7 Milyon
500 Bin–1 Milyon	6		27			33	23,7 Milyon
250–500 Bin		9	64			73	25,7 Milyon
100–250 Bin		26	91	4		121	18,7 Milyon
50–100 Bin		11	71	16		98	6,8 Milyon
10–50 Bin		5	211	121	2	339	8,2 Milyon
0–10 Bin			55	262	386	703	2,6 Milyon
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>519</b>	<b>403</b>	<b>388</b>	<b>1.391</b>	<b>80,8 Milyon</b>

TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2023

İyi yönetim belediyelerin karar alma ve kaynak kullanma süreçlerine güven temelli bakmalarına odaklanır. Bunun için belediyeye ait yetkiler ve kaynakların kullanım süreçlerinde tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile katılımcılık ilkelerinin nasıl ve ne oranda uygulandığına göz atılabilir.

## GEREKÇE

İyi yönetim, en temelde yöneten ve yönetilen ilişkisinde güvenin sağlanması ve artırılmasını hedefler. Bunun için vatandaşlar tarafından seçilmiş temsilciler ve atanmış bürokratlara emanet edilen yetki ve kaynakların toplumun değişen beklenti ve taleplerini güvene dayalı ve aynı zamanda memnuniyeti sağlayacak biçimde ve en uygun şekilde kullanılmasını öngörür.

Belediyelerde iyi yönetim;

- Belediyelerin duyarlı ve kapsayıcı şekilde sorumluluk üstlenmesi
- Bu sorumluluğu yerine getirirken atılan adımların tutarlı ve adil olması
- Kararların paydaşların katılımıyla alınması
- Faaliyetlerin etkin ve etik bir şekilde yürütülmesi
- Elde edilen sonuçların ve yaratılan etkilerin ölçülmesi
- Tüm bunların şeffaf şekilde yapılması
- Aktif şekilde kamuoyuna hesap verilmesi
- Geçmişten elde edilen derslerle sürekli gelişimi sağlaması

gibi adımlarla tanımlanabilir.

İyi yönetim kültürünün sunduğu güven ortamı ve iş birliği imkanları, belediyelerin daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin bir şekilde kamu hizmeti üretmesini ve sunmasını sağlar. Bu kurumlara ait sınırlı kaynakların kısa, orta ve uzun vade dengesi gözetilerek en fazla kamu faydası için kullanılması yine bu ilkelerin uygulanmasına bağlıdır. İç ve dış paydaşların güven duyduğu bir ortamda istişare ve iş birliği eğilimleri artar. Bu sayede belediyeler, ellerinde bulunan yetki ve kaynakları veri temelli, katılımcı ve etkili kullanma imkânı yakalar. Vatandaşlar ise güvendiği kurumların aldığı kararlara daha fazla uyum gösterir ve sahiplenir. İyi yönetişimin belediyelerde güçlenmesi bir bütün olarak demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına hizmet eder.

Belediyelerin mahalli müşterek ihtiyaç ve talepleri tanımlaması, bunları bütünsel, kapsayıcı ve etkin bir şekilde gidermesinde iyi yönetim çeşitli somut faydalar sunuyor:

### **Sürdürülebilir Kalkınmanın Güçlendirilmesi**

Belediyelerin küresel ölçekte Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, ulusal ölçekte Ulusal Kalkınma Planı ve bölgesel düzeyde Bölge Kalkınma Planı ile tutarlı olması kendi yetki ve kaynakları ile yerel düzeyde katkı vermesi için daha sorumlu, duyarlı, adil ve kapsayıcı olmasını sağlar.

*İyi yönetim,  
vatandaşlar tarafından  
seçilmiş temsilciler ve  
atanmış bürokratlara  
emanet edilen yetki  
ve kaynakların  
toplumun değişen  
beklenti ve taleplerini  
güvene dayalı ve aynı  
zamanda memnuniyeti  
sağlayacak biçimde  
ve en uygun şekilde  
kullanılmasını öngörür.*

*İyi yönetim  
kültürünün sunduğu  
güven ortamı ve iş  
birliği imkanları,  
belediyelerin daha  
bütünsel, kapsayıcı ve  
etkin bir şekilde kamu  
hizmeti üretmesini ve  
sunmasını sağlar.*



İyi yönetim ayrıca kısa, orta ve uzun vade arasında denge gözeterek gelecek nesillerin haklarını gözetir. Geçici çözümler yerine bütünsel, önleyici ve etkili politikalar ile kalkınmanın daha kapsamlı ve sürekli olmasına katkı sağlar.

### Yaşam Kalitesi

Farklı sosyal grupların refah ve yaşam kalitesinin güçlendirilmesi belediyelerin asli görevlerinden biridir. Bunun için öncelikle vatandaşların ekonomik, sosyal, sağlık ve eğitim gibi açılardan yaşam kalite düzeyini ölçmesi gerekmektedir. Stratejik amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergelerinin böyle bir analiz yapılmadan belirlenmesi verimsizliğe ve memnuniyetsizliğe yol açacaktır. İyi yönetim, ilgili paydaşların katılımı ile veri ve kanıt temelli karar alma kültürü sağlayarak, daha yerinde, kapsayıcı ve etkili faaliyetlerin sunulmasına destek olur. Sürekli yapılan ölçümler ile farklı kesimlerin değişen kısa, orta ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri anlaşılabilir.

### Vatandaş Odaklı Bilgilendirme Kalitesi

Demokratik egemenlik gereği köy, mahalle, ilçe ve şehirlerin asli sahipleri vatandaşlardır. Her vatandaşın yaşadığı yer üzerinde söz söyleme hakkı vardır. Söz konusu hak, yerelde kent hakkı kapsamında ele alınabilir. Vatandaşların, belediye karar alıcı ve uygulayıcılarına emanet ettiği yetki ve kaynaklar ile ne yapıldığını bilme hakkı vardır. Bu hakkın yerine getirilmesi şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayarak vatandaş güven ve memnuniyetini artırır. Aynı zamanda vatandaşların kendi talep ve istekleri ile belediyelere gönüllü katkı yapma isteği güçlenir. Karşılıklı artan güven vatandaşların alınan kararlara sahip çıkmasına ve katkı vermesine olanak sağlar.

### Kurumsal İşleyiş ve Kapasite

İyi yönetişimin gelişmesi kurumsal işleyiş kalitesini ve buna bağlı olarak kurumsal kapasiteyi güçlendirir. Kurumsal yapı, kapasite, işleyiş ve iş yapış şekilleri ile bunların değerlendirilmesi ve güçlendirilmesini kapsayan süreçler, tutarlılık ile etkililik ve verimlilik ilkeleri ile doğrudan bağlantılıdır. Alınan en doğru kararlar bile etkin bir kurumsal işleyiş ve kapasite olmadan hayata geçirilemez. İyi yönetim; gündem belirleme, karar alma, uygulama, kaynak kullanma, iş birliği ve ortaklıklar geliştirme, yenilikler yapma ve sürekli gelişme gibi adımlarda kurumların daha kapsayıcı ve etkin çalışmasına hizmet eder.

*İyi yönetim,  
geçici çözümler yerine  
bütünsel, önleyici ve  
etkili politikalar ile  
kalkınmanın daha  
kapsamlı ve sürekli  
olmasına katkı sağlar.*

*İyi yönetim; gündem  
belirleme, karar alma,  
uygulama, kaynak  
kullanma, iş birliği ve  
ortaklıklar geliştirme,  
yenilikler yapma ve  
sürekli gelişme gibi  
adımlarda kurumların  
daha kapsayıcı ve etkin  
çalışmasına hizmet  
eder.*

## GEREKÇE

Bugüne kadar belediyelerde iyi yönetişimin güçlendirilmesi yönünde kamu yönetimi açısından çeşitli adımlar atıldı. Bu konudaki en kapsamlı reform 2005 yılında gerçekleşti. Bu reform ile mevcut Belediye Kanunu ve Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu iyi yönetişim için temel altyapıyı sunar hale geldi. Ayrıca, 22.04.2021 tarihinde Resmî Gazete’de yayınlanan *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* belediyelerde stratejik yönetimin iyi yönetişim temelinde yapılması için yol ve yöntemleri göstermekte. Cumhurbaşkanlığı Yerel Yönetim Politikaları Kurulu’nun hazırladığı ve 2020 yılında yayınladığı *Belediyeler için İyi Yönetişim Rehberi* de bu konuda dikkat çekici bir diğer çalışma.

Belediyelerin günümüz koşullarında yönetim anlayış ve tarzının nasıl olması gerektiği konusunda iyi yönetişim kültürü iyi bir yaklaşım sunuyor. Yönlendirici ilkeler ve bunların hayata geçirilmesi için gerekli mekanizmalar mevcut mevzuat ve kurumsal yapılarda hali hazırda bulunuyor. Ancak, iyi yönetişim kültürünün güçlenmesi için gerek kamu kurumlarında karar alıcıların gerek vatandaşların gerekse de diğer paydaşların farkındalık, sahiplenme ve uygulama düzeylerinin güçlendirilmesine ihtiyaç var. Belediye Yönetişim Karnesi®, başta vatandaşlar olmak üzere kent konseyleri ve sivil toplum kuruluşlarının belediyelerde iyi yönetişim kültürünü bütünsel şekilde görmesi, anlaması ve değerlendirmesi için geliştirildi ve hayata geçirildi. BYK ile iyi yönetişimin daha somut ve ölçülebilir hale getirilmesi yoluyla güçlendirilmesini hedefliyoruz.

Bu hedefle uyumlu olarak, İstanbul ölçeğinde 5 yılın ardından tekrar edilen BYK araştırmamız bütünsel ve veri temelli bir resim sunması açısından ele değerlendirilmelidir. Sosyal yapısı, nüfusu ve ülkede kapladığı önemli roller nedeniyle İstanbul iyi bir örnek alanı sunuyor. Burada çekilecek resim, şehirlerin ve vatandaşların yüz yüze olduğu afet riskleri, ekonomik belirsizlik, sosyal eşitsizlik ve kutuplaşma gibi sorunlarla yerel düzeyde kalıcı ve etkili biçimde başa çıkabilmek için belediyelerde iyi yönetişim adına nelerin iyileştirilmesi gerektiğini işaret ediyor.

***Belediye Yönetişim Karnesi®, başta vatandaşlar olmak üzere kent konseyleri ve sivil toplum kuruluşlarının belediyelerde iyi yönetişim kültürünü bütünsel şekilde görmesi, anlaması ve değerlendirmesi için geliştirildi ve hayata geçirildi.***

# KAVRAMLAR

## YÖNETİŞİM

Yönetişim, tüm vatandaşların yaşam kalitesinin iyileşmesini ve bunun sürdürülebilirliğini sağlayan bir kültürdür<sup>1</sup>. Kurumların karar süreçlerini ve alınan kararların uygulanmasında vatandaş odaklı yönlendirilmesini ve denetimini kapsar. Yönetişim kurumun;

- bugün ve gelecekte hangi hedeflere ulaşacağı konusunda kararlar alarak yön göstermesi,
- bu kararların kurum değerleri ve önerilen yön ile uyumunun denetlenmesidir.

Yönetim ise tanımlanmış yetkiler ve çizilmiş olan yön doğrultusunda çalışmaların kurum değerleri ile uyumlu olarak yürütülmesidir.

## İYİ YÖNETİŞİM

İyi yönetişim esas olarak güven kavramına dayanır. Kurumların başarısı ve fayda yaratması ancak paydaşların kuruma güven duyması ile sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda başkalarının kaynaklarını kullanabilmek ve ortak kaynaklara erişebilmek için de önemlidir. İyi yönetişim kültürü **tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile temsil ve katılım** ilkeleriyle şekillenir.

Böyle bir kültürün benimsenmesi kurumların yönetim süreçlerinde;

- İlgili tüm paydaşların ihtiyaç ve taleplerinin adil ve kapsayıcı bir yaklaşım ile değerlendirmesi,
- Kaynakların tahsisinde ve kararların verilmesinde sorumlu, adil ve katılımcı olunması,
- Alınan kararların nedenleri, beklenen etkileri ve kararlar uygulandıktan sonra ortaya çıkan sonuçların şeffaf ve veriye dayalı şekilde, tüm paydaşlar tarafından anlaşılır biçimde paylaşılması,
- Karar ve faaliyetler ile ilgili tüm süreç ve sonuçlara dair kamuoyuna hesap verilmesi,
- Karar alma süreçlerinin etkililik ve verimliliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Paydaşlarla anlamlı bir etkileşim kurulması ve iş birliği sağlanması,
- Kurumsal öğrenme ve sürekli gelişime açık olunması,
- Kurumsal işleyişte entegre (bütünsel) ve tutarlı bir anlayışın geliştirilmesi anlamına gelir.

*Yönetişim tüm vatandaşların yaşam kalitesinin iyileşmesini ve bunun sürdürülebilirliğini sağlayan bir kültürdür.*

*İyi yönetişim kültürü tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile temsil ve katılım ilkeleriyle şekillenir.*

<sup>1</sup> Yılmaz Argüden, *Keys to Governance* (London: Palgrave Macmillan, 2011), xi.

## İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

**Tutarlılık:** Plan, hedef, karar ve faaliyetlerin hem birbiri ile hem de zaman içinde uyumlu olmasını ifade eder. Aynı zamanda kurum içi paydaşlar, diğer alt ve üst yönetimler, ulusal ölçekteki plan ve hedefler ile uluslararası vizyon ve yol haritaları ile uyum ve eş güdüm sağlanması anlamına gelir. Bu uyum, kurumun kendi gelişimini izlemesini, gelişim alanlarını tespit ederek gerekli iyileştirmelerin yapılmasını ve gelecekteki karar ve faaliyetlerinin tüm paydaşların gözünde öngörülebilirliğini mümkün kılar.

**Sorumluluk ve Duyarlılık:** Kurumların karar alırken, kaynak tahsis ederken ve faaliyetlerini yürütürken tüm paydaşların, yaşanan çevrenin ve gelecek nesillerin menfaat ve beklentilerini dikkate almasını ifade eder. Böylece farklı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerine etkin ve zamanında cevap verilirken, üretilen değer ve faydanın sürdürülebilirliği sağlanır.

**Hesap Verebilirlik:** Kamu kaynaklarının vatandaşlara ve hukuka karşı sorumlu bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Karar vericilerin verdikleri kararlar ile kaynakları nasıl kullandıklarına dair kamuoyu ve diğer paydaşlara doğru ve eksiksiz bilgi vermesini gerektirir. Faaliyetlerin hem vatandaşların ihtiyaçlarına cevap vermesi hem de mevzuata uygunluğu açısından değerlendirilmesine yönelik denge ve denetleme mekanizmaları ile sağlanır.

**Adillik ve Kapsayıcılık:** Kaynakların kullanılmasında, kararların alınmasında ve kararların uygulanmasında farklı sosyal gruplara yönelik ihtiyaç ve taleplerin dikkate alınmasını ifade eder. Böylece sunulan hizmetler ile tüm gruplara ihtiyaçları doğrultusunda ve dengeli bir şekilde fayda sağlanır. Vatandaşlar ile kurumlar arasındaki güven oluşur.

**Şeffaflık:** Tüm karar süreçleri, bunların uygulanması, kaynakların kullanılması ve ortaya çıkan etkiler ile ilgili anlaşılır, doğru ve eksiksiz bilginin kamuoyu ve tüm paydaşların erişimine açık olmasını ifade eder. Böylece kurumları izleme ve değerlendirme imkânı yaratır. Hesap verebilirliğin ve vatandaşlar ile kurumlar arasında güvene dayanan bir ilişki kurulmasının ön koşuludur.

**Etkililik ve Verimlilik:** Mümkün olan en az kaynak ile amaçlanan ve mümkün olan en fazla etkiyi yaratmayı hedefler. Bu hedefin gerçekleşmesi kararın hayata geçirilmesi aşamasında beklenen etkinin olduğu ve çalışmanın öngörülen kaynak ve süre içerisinde gerçekleştirildiği anlamını taşır.

*Kurum içi uyum, kurumun kendi gelişimini izlemesini, gelişim alanlarını tespit ederek gerekli iyileştirmelerin yapılmasını ve gelecekteki karar ve faaliyetlerinin tüm paydaşların gözünde öngörülebilirliğini mümkün kılar.*

*Şeffaflık, hesap verebilirliğin ve vatandaşlar ile kurumlar arasında güvene dayanan bir ilişki kurulmasının ön koşuludur.*

**Temsil ve Katılım:** Tüm planlama ve karar alma süreçlerinde vatandaşlar ve sivil toplum başta olmak üzere tüm paydaşların anlamlı bir şekilde yer almasını ifade eder. Dolayısıyla gündemin belirlenmesinden uygulama ve sonuçların değerlendirilmesine kadar bütün süreçlerde paydaşların haberdar olması, ilgili bilgiye erişiminin olması, etki yaratabilmesi ve bu süreçlere katkı sağlayabilmesi anlamına gelir. Katılım süreci karar vericilerin farklı fikirleri değerlendirerek eldeki bilgi, imkanlar ve belirlenmiş olan politika hedefleri çerçevesinde en etkin kararı almasına yardımcı olur. Anlamlı katılım:

- Katılımı sağlanan tüm paydaşların katılım öncesi konu ile ilgili bilgilendirilmesini,
- Katılım sürecinin etkileşim yoluyla (çift taraflı bilgi akışı) yürütülmesini,
- Kararların hangi görüşler ve nedenler doğrultusunda alındığı konusunda paydaşlar ile bilgi paylaşılmasını,
- Süreç hayata geçtikten sonra istenilen etkiye ulaşıp ulaşılmadığına dair bilgilendirme yapılmasını,
- Katılım mekanizmalarının süreç boyunca düzenli olarak işletilmesini ve gelişim için önerilerin alınmasını ifade eder.

Katılımcılık, seçilmiş karar yetkisinin paydaşlara devredilmesi değil tam tersi paydaşların görüşleri alınarak fikir zenginliğinin yaratılması ve karar kalitesinin bu yolla artırılmasıdır.

*Katılımcılık, seçilmiş karar yetkisinin paydaşlara devredilmesi değil tam tersi paydaşların görüşleri alınarak fikir zenginliğinin yaratılması ve karar kalitesinin bu yolla artırılmasıdır.*

## SÜREÇLER

İyi yönetim kültürü belirli ilkelerin farklı yönetim süreçlerinde hayata geçirilmesi ile sağlanabilir.

**Gündem Belirleme ve Karar Alma:** Herhangi bir konunun, talep ya da ihtiyacın karar vericilerin gündemine alındığı ve ilgili kararların verildiği süreçleri ifade eder.

**Kaynak Kullanma:** Yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında (bir konunun gündeme alınması, bir hizmetin sunulması, sonuçların değerlendirilmesi, iyileştirmeye yönelik adımların atılması vb.) kaynakların oluşturulması, tahsis edilmesi ve kullanılması süreçlerini ifade eder.

**Hizmet Sunma:** Herhangi bir konuda faaliyetler yürütülmesi, yatırımlar yapılması ya da farklı gruplara yönelik hizmetlerin sağlanması süreçlerini ifade eder.

**Kurumsal İşleyiş:** Kurumsal yapı, kapasite, işleyiş ve iş yapış şekilleri ile bunların değerlendirilmesi ve güçlendirilmesini kapsayan süreçleri ifade eder.

## KURUMSAL ÖĞRENME DÖNGÜSÜ

Kurumsal öğrenme, kurumların kapasite, işleyiş ve hedeflerine yönelik olarak bilgi, tecrübe ve performansının elde edilen deneyimler kullanılarak geliştirilmesini ifade eder. Kurumların bütünsel ve veri temelli bir yaklaşım geliştirmeleri ile kapasite ve performanslarını ölçmeleri, kıyaslamaları ve gelişime yönelik karar alıp kaynak tahsis etmeleri sağlanır. Böylece kurumlar değişen koşullara ve olası risklere hazırlıklı hale gelirken, ürettikleri fayda ve bunun kapsayıcılığı artar. Kurumsal dayanıklılığı artırır.

İyi yönetim kültürü ve uygulamalarının kurumsal öğrenmenin bir parçası olması, süreklilik gösteren bir öğrenme döngüsünün üç farklı basamağı ile mümkündür.

**Yapı ve Yön:** İyi yönetim ilkesinin hayata geçmesi için kurulmuş ya da kurulması planlanan yapı ya da yapısal çerçeveleri ifade eder. Kurumsal işleyiş, bu yapılan tayin ettiği yön ve hedefler doğrultusunda ilerler.

**Uygulama:** İyi yönetim kültürünü ve ilgili ilkeleri hayata geçiren her türlü faaliyeti ifade eder. Etik komisyon toplantılarının yapılması ve burada alınan kararların hayata geçirilmesi ya da planlanmış hizmetlerin sunulması örnek olarak verilebilir.

**Ölçme ve Değerlendirme:** Kurumun karar alma ve uygulamada, hizmet sunumunda ve kaynak kullanımında kalitenin artması ve iyi yönetişimin sağlanmasına yönelik veri toplama, raporlama, inceleme süreçleri ile ilgili ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini ifade eder. Bunlar gündemin ve hedeflerin belirlenmesinden uygulama ile etki ve sonuçların değerlendirilmesine kadar her aşamada gerçekleştirilebilir.

*İyi yönetim kültürü ve uygulamalarının kurumsal öğrenmenin bir parçası olması, süreklilik gösteren bir öğrenme döngüsünün üç farklı basamağı ile mümkündür.*



# BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırması, Argüden Yönetişim Akademisi olarak 2018 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışmanın, 2023 yılı itibariyle yeni bilgiler ışığında İstanbul ilçe belediyelerinin yönetim uygulamalarında yaşanan değişimi izlemek ve mevcut durumu anlamak amacıyla tekrarlanmasıdır. Her iki araştırma temelde ilçe belediyelerinde iyi yönetişimi, kamuya açık bilgi ve belgelere dayanarak vatandaş gözüyle değerlendirmek amacıyla yürütülmüş projelerdir.

Araştırmamız “vatandaş bakış açısı” ile yürütülmektedir. Vatandaş bakış açısı ile kastedilen, herhangi bir vatandaşın belediyenin açıklamış olduğu bilgi ve belgeleri, internet ve diğer mecralarda belediye ile ilgili yayımlanmış verileri inceleyerek belediyeye dair bir değerlendirme yapmasıdır. Bu çalışmada belediyeler tarafından sunulan bilgilerin kalitesine ve derinliğine yönelik bir değerlendirme yapılmamakta, açıklanan tüm bilgilerin doğru olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar ile belediyelerin paylaştığı bilgi düzeyi ve kalitesi doğru orantılıdır.

Araştırmamız yerel yönetimlerde iyi yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesi konusunda bir değerlendirme yapmayı ve gelişim önerileri sunmayı hedefliyor. Tespit ettiğimiz gelişim alanlarına yönelik önerilerimizin belediyelerce hayata geçirilmesi, vatandaşların belediyelere duyduğu güveni artıracak ve yaşam kalitelerinin iyileşmesine katkı sağlayacaktır. Belediyelerde yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi orta ve uzun vadede vatandaşların memnuniyet düzeylerini de olumlu etkiler.

Araştırmamızda iyi yönetişimi, karar alma ve uygulama süreçlerinin kalitesi ile ilgili ve çok boyutlu bir kavram olarak ele alıyoruz. Bu nedenle iyi yönetim ilkelerini tanımlarken, bu ilkelerin yönetimin farklı süreçlerinde hayata geçirilebileceği ve kurumsal öğrenme açısından farklı rolleri olabileceğini göz önünde tutuyoruz. İyi yönetişimi, hem bu ilkelerin hayata geçmesi temelinde, hem de yerel yönetim süreçlerinin ve belediyelerin kurumsal öğrenme döngüsünün bir parçası olarak tanımlıyoruz.

**BYK 2023 araştırması, ilçe belediyelerinde iyi yönetişimi, kamuya açık bilgi ve belgelere dayanarak vatandaş gözüyle değerlendirmek amacıyla yürütüldü.**

**Tespit ettiğimiz gelişim alanlarına yönelik önerilerimizin belediyelerce hayata geçirilmesi, vatandaşların belediyelere duyduğu güveni artıracak ve yaşam kalitelerinin iyileşmesine katkı sağlayacaktır.**



## İyi Yönetişim

İyi Yönetişim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi	Tutarlılık Sorumluluk ve Duyarlılık Hesap Verebilirlik Adillik ve Kapsayıcılık Şeffaflık Etkililik ve Verimlilik Temsil ve Katılım
Yönetim Süreçlerinde İyi Yönetişim	Gündem Belirleme / Karar Alma Kaynak Kullanma Hizmet Sunma Kurumsal İşleyiş / Kapasite
İyi Yönetişimin Kurumsal Öğrenme Döngüsü ile İlişkisi	Yapı ve Yön Uygulama Ölçme ve Değerlendirme

Belediye Yönetişim Karnesi Modeli®

Araştırmamız, iyi yönetişimin öznel değerlendirme ve algılar üzerinden değil nesnel olarak ölçülmesine odaklanıyor. Bu amaçla kamuoyuna açık bilgi ve belgelere erişmek için kullandığımız başlıca kaynaklar şu şekilde:

- İlçe belediyelerinin stratejik planları (2020–2024)
- İlçe belediyelerinin performans programları (2022 ve 2023)
- İlçe belediyelerinin faaliyet raporları (2022)
- İlçe belediyeleri tarafından hazırlanmış ve uygulanmaya başlanmış eylem planları
- İlçe belediyeleri tarafından hazırlanmış ve uygulanmaya başlanmış strateji belgeleri
- Mali belgeler (ör: kesin hesap raporları)
- İlçe belediyelerinin internet siteleri
- Kent Konseylerinin internet siteleri
- İnternet arama motorları aracılığıyla ulaştığımız haber, duyuru, veri ve bilgiler

*İyi yönetişimi, hem bu ilkelerin hayata geçmesi temelinde, hem de yerel yönetim süreçlerinin ve belediyelerin kurumsal öğrenme döngüsünün bir parçası olarak tanımlıyoruz.*

*Araştırmamız, iyi yönetişimin öznel değerlendirme ve algılar üzerinden değil nesnel olarak ölçülmesine odaklanıyor.*

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma sonuçları, ilgili bilgilerin raporlama kalitesinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu yöntem ile toplanan veriler, raporları yazan idareler tarafından doğrudan şekillendirilmektedir. Raporlama kalitesi, şeffaflığın sağlanması ve vatandaşların belediyeleri izleme ve değerlendirme kapasitesini artırması açısından önemlidir. Paylaşılan bilginin veri temelli, anlaşılır ve kıyaslamaya imkân verecek şekilde olması, iyi yönetişimin hayata geçirilmesinin en önemli ön koşuludur.

## Puanlama ve Karne

Veri toplamak ve karneleri oluşturmak için 7 iyi yönetişim ilkesini, 4 yönetim sürecini ve kurumsal öğrenmenin 3 boyutunu yansıtan 227 gösterge kullanıldı. Bu göstergeler, vatandaşlar başta olmak üzere diğer tüm paydaşlarının, ilçe belediyelerine dair dijital alandaki belge ve bilgilere başvurarak “mevcut” (evet) ya da “mevcut değil” (hayır) şeklinde cevaplar vermesini öngörüyor. Cevabı evet olan göstergeler 1 puana tekabül ediyor. İyi yönetişim karne puanları, ağırlıklandırılmış gösterge puanlarının toplanması ile elde edildi.

**Bkz:** Ek A. Gösterge Listesi, sayfa 111

## Göstergelerin Dağılımı

### İyi Yönetişim İlkelerine Göre

%8	%13	%8	%27	%17	%12	%15
Tutarlılık	Sorumluluk ve Duyarlılık	Hesap Verebilirlik	Adillik ve Kapsayıcılık	Şeffaflık	Etkililik ve Verimlilik	Temsil ve Katılım

### Yönetim Süreçlerine Göre

%31	%19	%24	%26
Gündem Belirleme / Karar Alma	Kaynak Kullanma	Hizmet Sunma	Kurumsal İşleyiş / Kapasite

### Öğrenme Döngüsüne Göre

%39	%39	%22
Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme ve Değerlendirme

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırması

Göstergelerin işaret ettiği soruların cevapları, temel olarak belediyelerin stratejik planları, performans programları, faaliyet raporları ve internet siteleri içinde arandı. Araştırmacılar arasında yorum farklarından kaynaklanabilecek hataların en aza indirgenmesi için, ilk aşamada seçtiğimiz pilot belediyeler tüm araştırmacılar tarafından incelendi ve veri bütünlüğünün sağlanması için bir kılavuz oluşturuldu.

Karneler oluştururken göstergeler; iyi yönetim ilkeleri, yönetim süreçleri ve öğrenme döngüsü üzerinden ağırlıklandırılarak her göstergeye bir katsayı verildi. Bu ağırlıklandırma süreci, araştırmamızın kavramsal çerçevesi, iyi yönetim kültürüne dair tercihler ve ilgili mevzuatlar baz alınarak şekillendirildi. Bu sayede her belediyenin bütünsel olarak iyi yönetim kültürü ve uygulamaları açısından nasıl bir düzeyde olduğunu görme imkânımız oluştu. Ortaya çıkan karneler, belediyelerin iyi yönetimi genel olarak ne kadar sağladığına yönelik çeşitli puanlar barındırıyor. Kullanılan yöntem, toplam karne puanının üç farklı açıdan incelenmesine olanak sağlıyor. Karneleri incelerken, her belediye için toplam karne puanına ek olarak, iyi yönetim ilkeleri, yönetim süreçleri ve kurumsal öğrenme döngüsü açısından da puanlar olduğunu göreceksiniz. Örneğin toplam karne puanı yüksek olan belediyeler iyi yönetimin her ilkesinde en yüksek puan alan belediyeler olmadığı gibi, toplam karne puanı düşük olan belediyelerin farklı süreçlerde ya da kurumsal öğrenme açısından diğerlerinden daha yüksek puan alabildiği görülüyor.

Belediyelerin oluşturduğumuz karneleri yakından incelenmesi, iyi örnekleri değerlendirmesi ve tespitlere dayalı gelişim önerilerimizi hayata geçirmesiyle iyi yönetim kültürünün gelişeceğine inanıyoruz.

Önerilerimizin hayata geçirilmesi, vatandaşların belediye karar alıcılarına emanet ettikleri yetki ve kaynakların kullanım biçimini izleme, değerlendirme ve katılım yoluyla etkileme imkânlarını artıracaktır.

Sivil toplum ve diğer paydaşların, kullanılan yöntem, elde edilen sonuçlar ve yapılan önerileri göz önüne alarak belediyeler ile daha etkili ilişkiler kurması, iyi yönetimin bütünsel olarak yerel düzeyde yayılmasına ve güçlenmesine destek olacaktır.

***Ortaya çıkan karneler, belediyelerin iyi yönetimi genel olarak ne kadar sağladığına yönelik çeşitli puanlar barındırıyor. Karneleri incelerken, her belediye için toplam karne puanına ek olarak, iyi yönetim ilkeleri, yönetim süreçleri ve kurumsal öğrenme döngüsü açısından da puanlar olduğunu göreceksiniz.***

# ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME

Belediyeler vatandaşların günlük hayatlarında en kapsamlı ve doğrudan etkileşim içinde buldukları kamu kuruluşlarıdır. Şehirlere ve topluma ait birçok günlük ihtiyaç ve taleplere yönelik çalışmalar belediyeler tarafından yürütülür. Belediyeler sadece kısa vadeli ihtiyaçlara değil aynı zamanda orta ve uzun vadeye yayılan olası sorun ve fırsatlara yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu yüzden belediyelerin karar alma, hizmet sunma, kaynak kullanma ve kurumsal işleyiş süreçlerinde iyi yönetim kültür ve uygulamalarının güçlendirilmesi, bu kurumların daha kapsamlı ve etkin çözümler üretmesine yardımcı olur. Bu süreçlerin sürekli geliştirilmesi için ölçme ve değerlendirme altyapısının varlığı ve deneyimlerden öğrenme süreçleri gelişimi hızlandıracaktır. Bir bütün olarak bakıldığında, belediyelerde iyi yönetim kültür ve uygulamalarının güçlenmesi bu kurumların kısa, orta ve uzun vadede daha bütünsel, kapsayıcı ve etkili çözümleri sürdürülebilir bir şekilde sunmasını destekler.

Belediyeler yetki sahibi oldukları ve faaliyet yürüttükleri yerlerin sosyo-ekonomik durumuna bağlı olarak farklı talep ve beklentileri yönetmekle yükümlüdür. Bu talepleri ancak demokratik, veriye dayalı ve etkin bir yönetim kültürü ile karşılayabilirler. Çünkü iyi yönetim, belediyelerin farklı ihtiyaç ve talepleri zamanında, bütünsel, yerinden ve doğru şekilde karşılaması için gerekli kültür ile bunu yansıtan kurumsal mekanizma, süreç ve uygulamaların hayata geçirilmesini sağlar. Böylece, belediyelere duyulan güven artarken faaliyetlerin daha en etkin ve kaliteli şekilde yapılmasına imkân sunar. Nihai olarak yaşam kalitesi ve vatandaş memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

Belediyelerdeki yönetim ve uygulama süreçlerinden sorumlu demokratik ve bürokratik aktörler; belediye meclisi, belediye başkanı, belediye encümeni, birim yöneticileri, uzmanlar ve uygulamadan sorumlu çalışanlardır. Yönetimin kalitesi, bu aktörlerin karar alırken, kaynakları kullanırken, hizmet sunarken ve kurumsal işleyiş süreçlerinde iyi yönetimi içselleştirme düzeylerine bağlıdır. Söz konusu aktörlerin iyi yönetim ile ilgili mevzuat, ilgili politika ve planları hayata geçirmeleri en başta kendi rol ve görevlerini daha iyi yapmalarına hizmet ederken kurumun güven düzeyi ve hizmet sunma kapasitesini sürekli geliştirir.

*Belediyelerde iyi yönetim kültür ve uygulamalarının güçlenmesi bu kurumların kısa, orta ve uzun vadede daha bütünsel, kapsayıcı ve etkili çözümleri sürdürülebilir bir şekilde sunmasını destekler.*

*Yönetimin kalitesi, belediyelerdeki demokratik ve bürokratik aktörlerin karar alırken, kaynakları kullanırken, hizmet sunarken ve kurumsal işleyiş süreçlerinde iyi yönetimi içselleştirme düzeylerine bağlıdır.*

Yerel demokratik yönetim anlayışı, yönetim sürecinin güvene dayalı, kapsayıcı, adil, etkili ve verimli olmasını sağlayan şeffaf, hesap verebilir ve tutarlı bir iklimin hâkim olmasıyla sağlanır. Bu iklimin merkezinde iyi yönetişime uygun bir yapının kurgulanması, bu yapının etkin uygulamalarla karar ve davranışlara yansıtılması, tüm uygulamaların entegre edilmesi ve ölçümlenebilmesi bulunur. Ölçümlerin sonuçlarından gerekli dersleri çıkarmak suretiyle yapı, işleyiş ve faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi ve gelişime kaynak ayrılmasıyla kurum içi sürekli öğrenme döngüsü tamamlanır. Özetle, kurum içinde öğrenme döngüsünün tetiklenmiş olması, sürekli gelişimi sağlar.

İyi yönetişimin belediyelerde güçlenmesi en başta kapsamlı ve doğru bir ölçme sisteminden geçer. Ölçme sistemi; izleme, değerlendirme ve öğrenerek geliştirme imkanını sağlar. Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırması, İstanbul'daki ilçe belediyelerinin süreçlerini, iyi yönetim iklimi ve öğrenme döngüsü açısından, vatandaş bakış açısıyla analiz etmektedir. Çalışma 2018 yılında olduğu gibi stratejik plan hazırlama yükümlülüğü olan 37 İstanbul ilçe belediyesi kapsamında gerçekleştirildi. Önemli tespitler yapmak, öneriler sunmak ve gelişim için yol göstermek açısından elde edilen sonuçlar önemli faydalar sundu.

Belediye Yönetişim Karnesi Modeli® uluslararası yönetim yaklaşımlarını göz önünde tutarak, hali hazırda yürürlükte olan mevzuatın öngördüğü ilke ve kurallar doğrultusunda 2017 yılında geliştirildi. Model hem belediyeler hem vatandaşlar hem de sivil toplum kuruluşları açısından belediyelerin süreçlerini izleme, değerlendirme, öğrenme ve geliştirme aracı olarak kullanılabilir.

BYK Modeli, vatandaşlar ve ilgili paydaşların kullanımına açık olacak şekilde uygun yaklaşım ve veri toplama yöntemi ile geliştirildi. Araştırmadaki verilerin belediyelerin kendi internet siteleri vasıtasıyla paylaştıkları bilgi, uygulama, veri, rapor, program ve çalışmalara dayanması bu amaçla tercih edildi. Kısaca, ölçme ve değerlendirme çalışması belediyelerin vatandaş ve kurumlara yani dış paydaşlara sundukları veriler kullanılarak yapılabilir. Bu yüzden belediyelerin paylaştıkları bilgilerin kalitesi, araştırmanın sonuçları üzerinde etki yaratıyor. Nihai olarak BYK çalışması; belediyelerdeki karar, uygulama ve öğrenme süreçlerinin yönetim kalitesini ve olgunluğu değerlendirmeyi hedefliyor.

**Yerel demokratik yönetim anlayışı, yönetim sürecinin güvene dayalı, kapsayıcı, adil, etkili ve verimli olmasını sağlayan şeffaf, hesap verebilir ve tutarlı bir iklimin hâkim olmasıyla sağlanır.**

**BYK, belediyelerdeki karar, uygulama ve öğrenme süreçlerinin yönetim kalitesini ve olgunluğu değerlendirmeyi hedefliyor.**

BYK Modeli ile belediyelerdeki iyi yönetim iklimini, farklı ilkeler, süreçler bazında ve öğrenme döngüsü çerçevesinde değerlendiriyoruz. Model bize iyi yönetim ilkelerinin her birini, belediyelerdeki karar alma, kaynak kullanma, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş süreçleri açısından inceleme imkanı veriyor.

Belediyelerden beklenen misyon ve hedefleri iyi yönetim uygulamaları ile gerçekleştirebilmeleri aşağıdaki 4 süreç üzerinden inceleniyor:

- **Gündem Belirleme ve Karar Alma:** İlgili konuların kurumun gündemine taşınması, önceliklerin belirlenmesi ve hedeflerin tanımlanması süreçlerinin veri temelli, katılımcı ve kapsayıcılığının değerlendirilmesi.
- **Kaynak Kullanma:** Karar ve hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların tahsisi ve kullanımına yönelik aşamaları içeren kaynak kullanım sürecinin iyi yönetim ilkelerine uyumunun değerlendirilmesi.
- **Hizmet Sunma:** Hedeflerin ve kaynakların yansıdığı hizmetlere ilişkin adımlarda yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi.
- **Ölçme ve Değerlendirme:** Yukarıda bahsedilen tüm süreçlerin etkin ve verimli olarak hayat geçirilmesi için kurumsal işleyiş kalitesinin değerlendirilmesi.

BYK Modeli'nin ilk uygulamasını 2018 yılında İstanbul ilçe belediyelerini değerlendirmek için yapmıştık. 2023 yılında bu araştırmayı tekrar etmemiz, hem mevcut durumun resmini çekmemize hem de 2018 sonuçlarıyla kıyaslama yaparak 5 yıllık ilerlemeyi görmemize olanak sağladı.

Araştırmamızda belediyelerin derecelendirme sonuçlarını 0 ile 1000 arasında puanlayarak ve belediyeleri karne puanlarına göre gruplara ayırarak alfabetik olarak paylaşıyoruz. 2023 araştırma sonuçlarını 2018 yılı ile karşılaştırdığımızda, belediyelerin yönetim yaklaşımlarında genel olarak bir iyileşme olduğu gözleniyor.

2023 sonuçları, en üst grup olan 625–750 puan aralığındaki belediyelerin sayısının 3'ten 9'a, 500–625 aralığında yer alan belediyelerin sayısının da 16'dan 23'e yükseldiğini gösteriyor. Diğer taraftan 375–500 puan aralığında yer alan belediyelerin sayısı 15'ten 4'e, 250–375 puan aralığında yer alan belediyelerin sayısı ise 3'den 1'e düşmüş. 2018 yılında belediyeler ağırlıklı olarak 375–625 bandında yer alırken 2023 yılında belediyelerin 500–750 bandına ilerlediği görülebiliyor.

**BYK Modeli bize iyi yönetim ilkelerinin her birini, belediyelerdeki karar alma, kaynak kullanma, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş süreçleri açısından inceleme imkanı veriyor.**

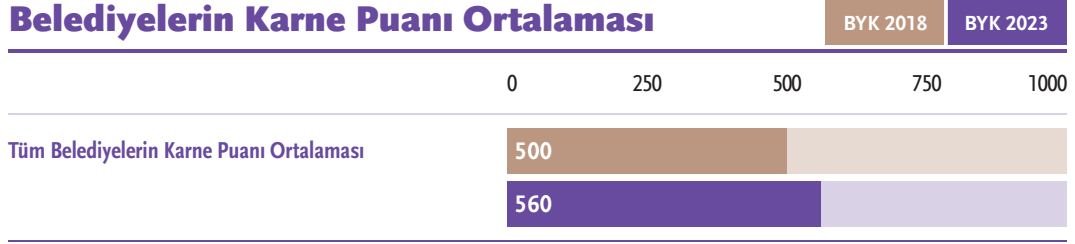
**2023 yılında bu araştırmayı tekrar etmemiz, hem mevcut durum resmini çekmemize hem de 2018 sonuçlarıyla kıyaslama yaparak 5 yıllık ilerlemeyi görmemize olanak sağladı.**

## Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları, Belediyeler gruplar içinde alfabetik olarak sıralanmıştır.

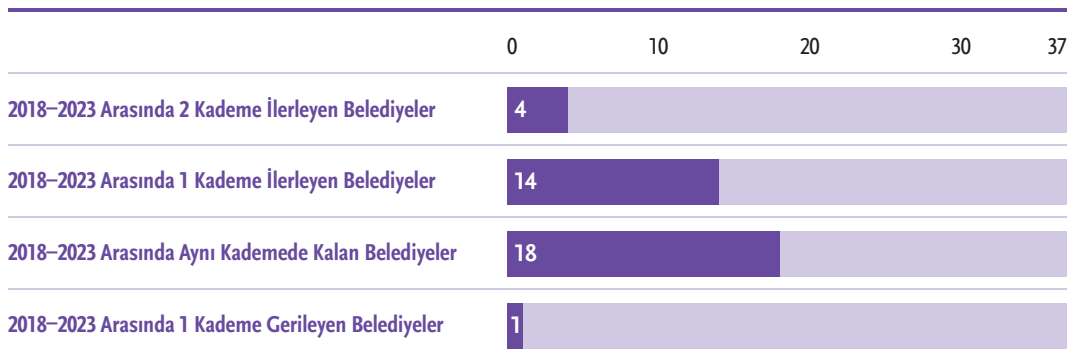
## Belediyelerin Karne Puanı Ortalaması



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Yukarıdaki tablodan görülebileceği gibi son 5 yılda belediyelerin karne puanı ortalamasında 60 puanlık bir artış gözleniyor. Belediyelerin yönetim yaklaşımındaki gelişim sonucunda gruplarda yaşanan değişimi de aşağıdaki tabloda görebilirsiniz. 2023 yılı araştırma sonuçları 4 belediyenin 2 grup ilerlediğini, 14 belediyenin 1 grup ilerlediğini ve 1 belediyenin 1 grup gerilediğini gösteriyor. 18 belediye ise 2018 yılında buldukları gruplarda yer almaya devam ediyor.

## Belediyelerin Yönetişim Yaklaşımındaki Değişim



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırmamızın sonuçlarını 5 başlık altında değerlendirdik ve önerilerimizi bu 5 başlığa göre oluşturduk:

1. Veri Temelli Yönetişim Anlayışı
2. Bilgi Paylaşım Kalitesi
3. Anlamlı ve Etkili Paydaş Katılımının Kalitesi
4. Entegre Yönetişim Anlayışı
5. Kurumsal İşleyişte Sürekli Öğrenme ve Gelişim



## 1. Veri Temelli Yönetişim Anlayışı

Veri temelli karar alma, kurumun yönetim süreçlerinde gerekli araştırma ve kayıtları yapmasını, katılım süreçlerini kullanarak veri toplamasını ve geliştirmeyi planladığı politika, proje, yatırım ve hizmetler için bu bilgileri kullanmasını tanımlar.

Bu yöntem, tüm verilerin değerlendirilmesini, tüm ilgili paydaşların görüşlerinin toplanarak incelenmesini ve olası karar alternatiflerinin değerlendirilmesini hedefleyerek en etkin kararın verilmesine imkan sağlar. Veri temelli yönetim anlayışı, karar ve kaynak kullanım kalitesinin artırılmasına yardımcı olur. Belediyeler açısından somut ve tarafsız veri temelli karar alma, kararların kalitesini artırarak risklerin önceden görülmesine imkân sağlarken kararların meşru bir zemine oturmasına yardımcı olur. Özellikle ölçme, değerlendirme ve öğrenme süreçlerinin etkin işletilmesi açısından veri büyük önem taşır. Şunu hatırlatmakta fayda var ki, ölçülmeyen performans iyileştirilemez.

Sadece mali verilerin değil, faaliyetlerin ve yatırımların performansının şeffaf bir şekilde veri temelli olarak, gelişim yolculuğu izlenebilir şekilde paylaşılması, paydaşların kuruma duydukları güveni artırır. Güven paydaşların kaynaklarını ortak hedefler için harekete geçirmeye imkân sağlar. Bu kaynaklar sadece maddi olmayıp gönüllü çalışmalar gibi aynı katkı şeklinde de olabilir.

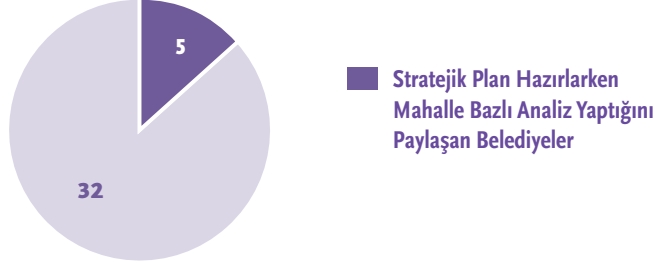
## Bulgularımız

Belediyelerin Stratejik Plan hazırlama sürecinde yürüttükleri mevcut durum analizi çalışmaları, özellikle mahalle bazında değerlendirme konusunda büyük farklılıklar içeriyor. Bazı belediyeler her mahalle bazında detaylı inceleme yaptıklarını paylaşıırken belediyelerin önemli bir bölümü mahalle ölçeğinde çalışma yaptıkları yönünde bilgi paylaşmamış. İlçe belediyelerinin mahalle temelli analizler yürütmesi, hizmetlerin planlanması ve yatırımların yapılması açısından büyük önem taşır. Bu analizin mahalle bazında yapılması, belediyenin hem masa başı hem de saha verilerini toplayarak kararlarına temel teşkil edecek bir veri tabanı oluşturmasına yardımcı olacaktır.

*Veri temelli yönetim anlayışı, karar ve kaynak kullanım kalitesinin artırılmasına yardımcı olur.*

*İlçe belediyelerinin mahalle temelli analizler yürütmesi, hizmetlerin planlanması ve yatırımların yapılması açısından büyük önem taşır.*

## Stratejik Planda Mahalle Temelli Analiz

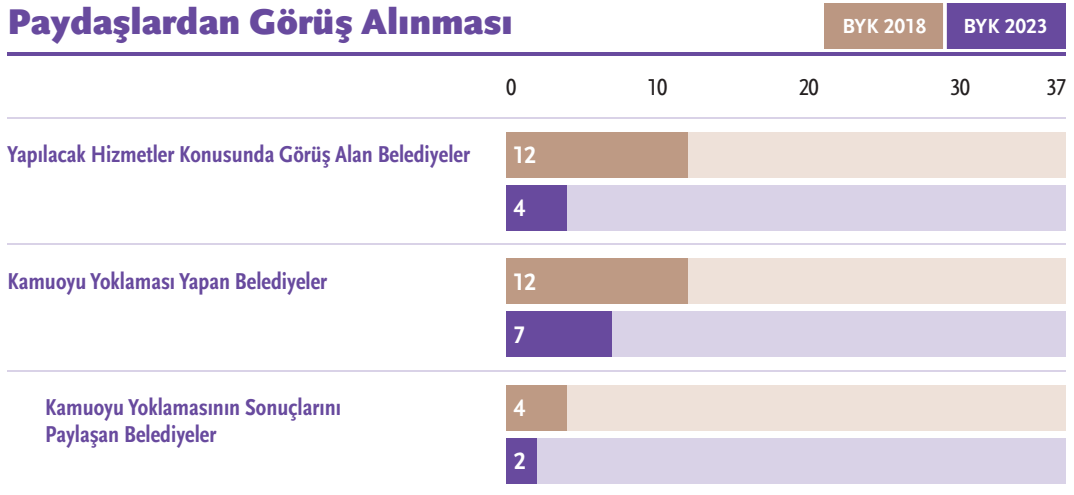


*Bu analizin mahalle bazında yapılması, belediyenin hem masa başı hem de saha verilerini toplayarak kararlarına temel teşkil edecek bir veri tabanı oluşturmasına yardımcı olacaktır.*

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyelerin karar alma süreçlerinde vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak, sorumluluk ve duyarlılık ilkesi açısından önem taşıyor. İstanbul ilçe belediyelerine baktığımızda, %11'i yapacakları hizmetlere yönelik planlama yaparken görüş aldığını paylaşmış. Belediyelerin %19'u kamuoyu yoklaması yaptığını paylaşırken, sadece 1/3'ü bu araştırmaların sonuçlarını kamuoyu bilgisine sunmuş. Bu sonuçlar, vatandaşlardan görüş alınması konusunda 2018 yılına göre bir gerileme olduğunu gösteriyor.

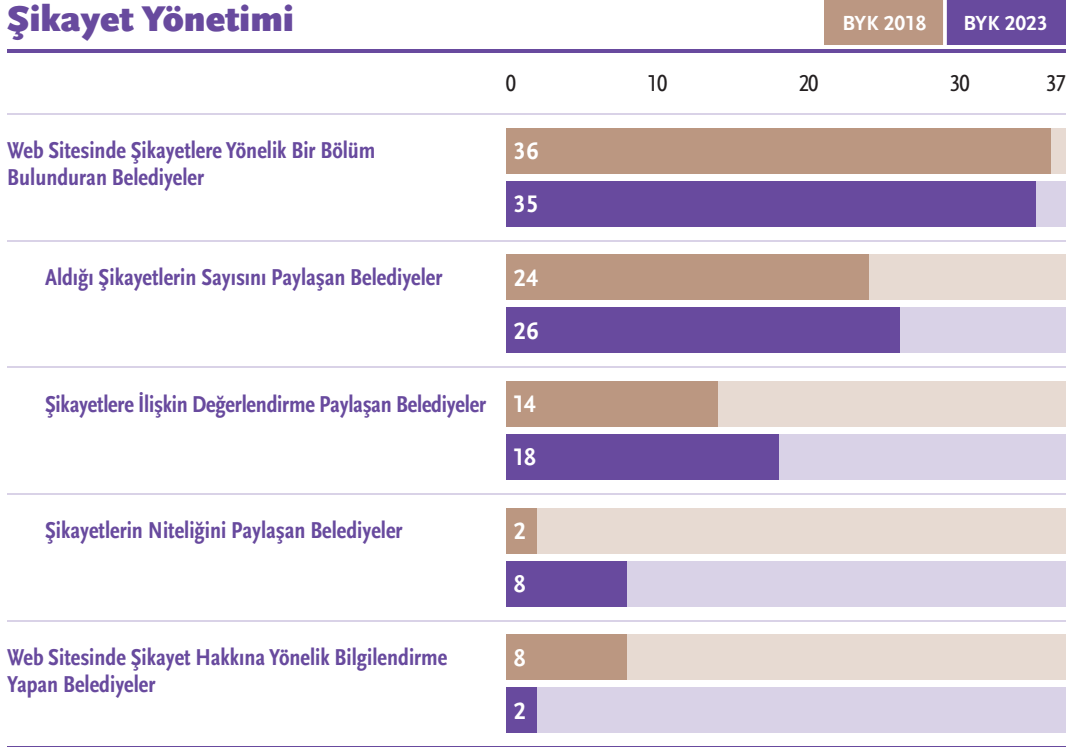
## Paydaşlardan Görüş Alınması



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyeler için şikayetler önemli bir veri kaynağı; vatandaşların hangi konularda ve ne kadar memnuniyetsiz olduğunu gösteren önemli bir gösterge. Belediye yönetimleri bu bilgiyi kendi işleyiş ve hizmetlerini iyileştirmek için de kullanabilir. BYK 2023 araştırmamıza göre, şikâyet yönetimi konusunda son beş yılda gelişimin sınırlı kaldığı gözleniyor.

## Şikayet Yönetimi



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

### Önerilerimiz

- Hem stratejik plan hem de stratejik plan sonrası dönemde özellikle mahalle temelli verilerin toplanması ve bütünsel bir bakış açısı ile analiz edilmesi faydalı olur. Her mahallede ihtiyaç ve beklentilere uygun yatırımların yapılması ve hizmetlerin götürülmesi vatandaş memnuniyeti, kuruma duyulan güven ve bölgenin yaşam kalitesini iyileştirecektir. Yürütülecek faaliyetler ve yapılacak yatırımların doğru planlamasına katkı sağlayacaktır.
- Belediyelerde süreç performanslarının veri temelli olarak değerlendirilmesi performansın geliştirilmesine ve süreçlerin etkinlik ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olacaktır.
- Karar süreçlerinin veriye dayalı olarak yürütülmesi ve kararın nasıl alındığının şeffaf bir şekilde paydaşlar ile paylaşılması kuruma duyulan güveni artıracaktır.
- Özellikle katılım süreçlerinin veriye dayalı olarak yürütülmesi, doğru paydaşların bu süreçlerde yer alarak önemli girdiler sağlamasına ve karar kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır.

## 2. Bilgi Paylaşım Kalitesi

Paylaşılan bilginin kalitesi; ilgili tüm boyutları (çevresel, ekonomik, sosyal, kurumsal vb.) içermesi, kapsamının (tüm paydaşları ilgilendiren kısa, orta ve uzun vadeli) zengin olması ve sürekli gelişime elverişli (ölçme, kıyaslama ve öğrenmeye dönük verileri içermesi) olmasına bağlıdır.

İç ve dış paydaşlar ile paylaşılan bilgilerin;

- Tüm önemli ve ilgili konularda anlaşılabilir bilgiler,
- Mali ve mali olmayan konuları (çevresel, sosyal, kültürel, sosyal gruplara yönelik, vb.) kapsayan bilgiler,
- Veri temelli ve kıyaslamaya uygun olarak,
- Her paydaş grubuna yönelik bilgileri kısa, orta ve uzun vadeli etkileri içerecek şekilde,
- Sunulan bilgilerin, başarıları anlatan bilgilerle birlikte hedeflerin gerçekleşmediği alanları da içerecek şekilde,
- Hedefler ile bunların gerçekleşme düzeylerinin kıyaslanmasını ve olumlu ve olumsuz farklara yönelik açıklama paylaşılmasını,
- Sonuçların geçmiş dönemler ile karşılaştırılmasını,
- Hem hedefler hem de geçmiş dönemler ile olan farkların açıklanmasını,
- Mali verilerin, belediye iştirakleri varsa konsolide mali tabloları içerecek şekilde,
- Sunulan bilgi ve verilerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak sunulmasını gerektirir.

Kurum içi bilgi kalitesi işleyiş kalitesini doğrudan etkiler. Farklı kademeler ve birimler arasında veri ve bilgilerin anlamlı, düzenli ve kıyaslamaya izin verecek şekilde hazırlanması, kurumun bütünsel olarak daha etkin işlemesine ve risklerin erken tespit edilerek yönetilmesine hizmet eder.

***Kurum içi bilgi kalitesi işleyiş kalitesini doğrudan etkiler. Farklı kademeler ve birimler arasında veri ve bilgilerin anlamlı, düzenli ve kıyaslamaya izin verecek şekilde hazırlanması, kurumun bütünsel olarak daha etkin işlemesine ve risklerin erken tespit edilerek yönetilmesine hizmet eder.***

## Bulgularımız

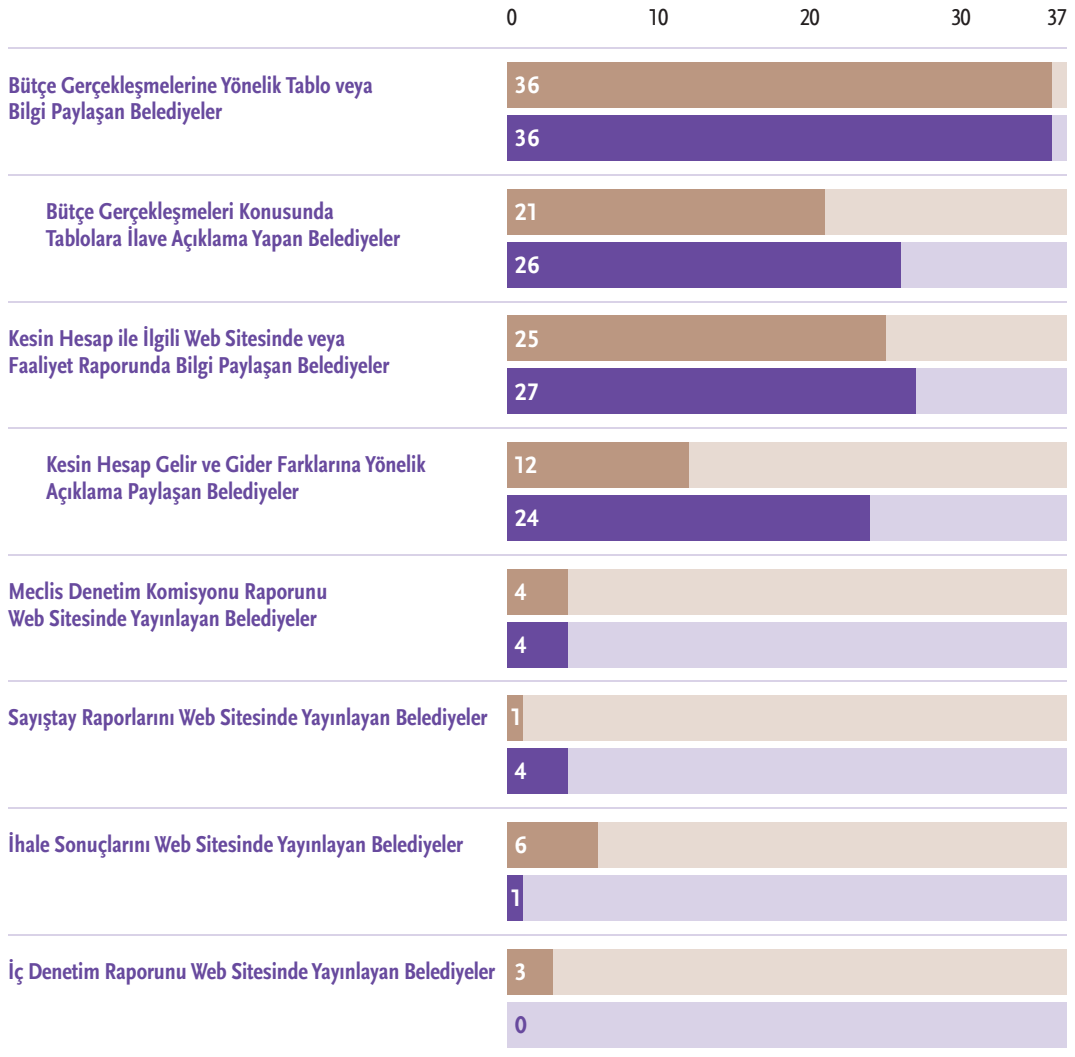
Her belediye çalışmasının arkasında aynı ve nakdi kaynaklar durur. Bu alanda yapılan bilgi paylaşım düzeyi ve kalitesi, karar alıcılara duyulan güveni artırmada önemli etkiye sahiptir.

2023 araştırma sonuçlarına göre mali ve idari konularda yapılan bilgi paylaşımında bir ilerleme olduğu görülmekle birlikte, özellikle ihale sonuçlarının ve iç denetim raporlarının kamuoyu ile paylaşılması konularında gerileme olduğu dikkat çekiyor.

## Mali ve İdari Konularda Bilgi Paylaşımı

BYK 2018

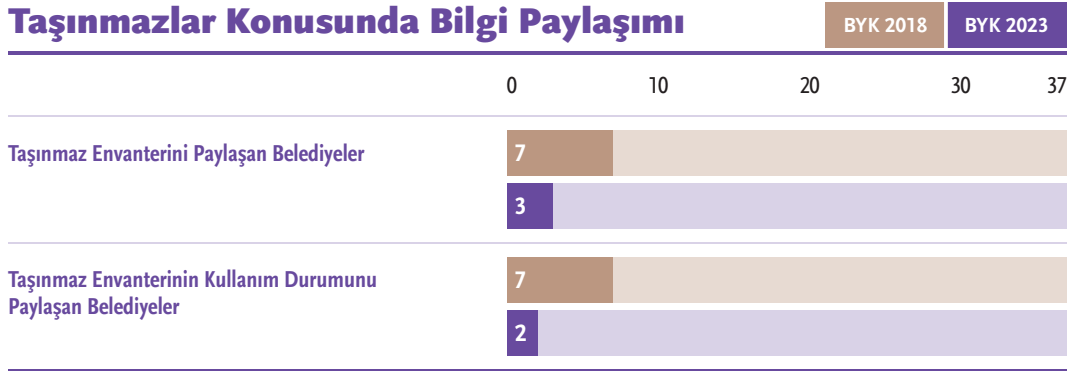
BYK 2023



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyeler kamu kaynaklarını nasıl kullandıkları konusunda daha şeffaf bilgi paylaşımında bulunabilirler. Özellikle sahip oldukları gayrimenkuller konusunda (tahsis durumları, elde edilen gelir gibi) bilgi paylaştıklarında paydaşların kuruma olan güveni olumlu etkilenir. Yürüttüğümüz araştırmada belediyelerin çoğunlukla sadece kendilerine ait binaların listesini paylaştıkları, gayrimenkul ve diğer taşınmaz varlık envanterini paylaşanların sayısının az olduğunu saptadık. Benzer şekilde gayrimenkullerin tahsis durumu konusunda bilgi paylaşan belediyelerin sayısının da oldukça düşük olduğu gözüküyor. Bir diğer dikkat çekici sonuç ise her iki konuda 2018 yılına göre gerileme yaşanıyor olması.

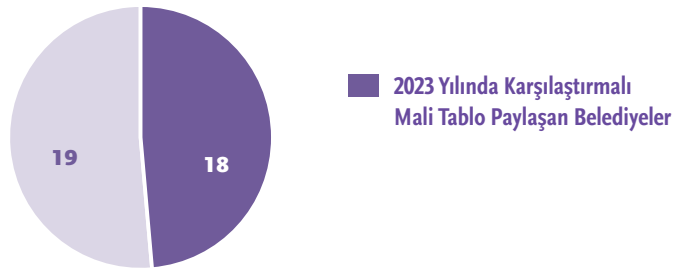
## Taşınmazlar Konusunda Bilgi Paylaşımı



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

BYK 2023 araştırması, karşılaştırmalı mali tablo paylaşan belediyelerin oranının %50'nin altında olduğunu gösteriyor. Mali tablo paylaşan bu 18 belediye içinde, yıllar arasında oluşan değişimlere yönelik açıklama paylaşan ise bulunmuyor.

## Karşılaştırmalı Mali Tablolar

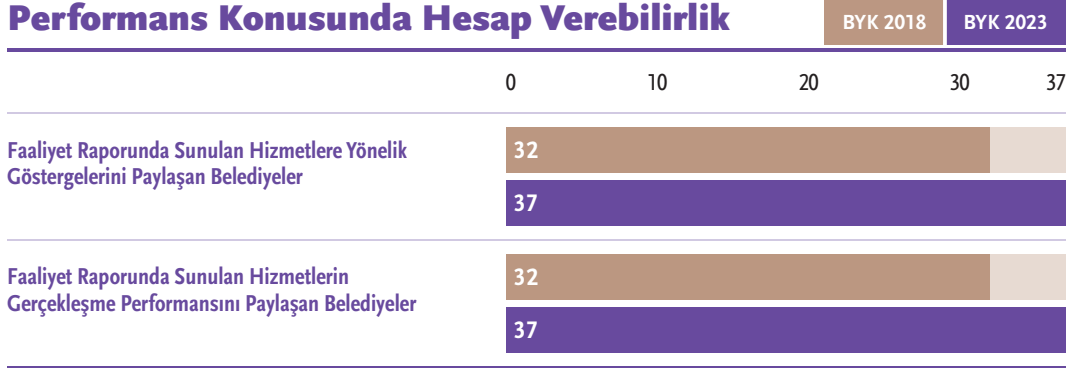


*Mali tablo paylaşan 18 belediye içinde, yıllar arasında oluşan değişimlere yönelik açıklama paylaşan bulunmuyor.*

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyelerin mali performanslarını değerlendirmek için vatandaşların daha kapsamlı ve detaylı bilgilere ihtiyacı var. Belediyenin kendi kaynaklarını kullanma sürecinde etkin olup olmadığına dair görüş oluşturmaya ancak böyle bir değerlendirme izin verecektir.

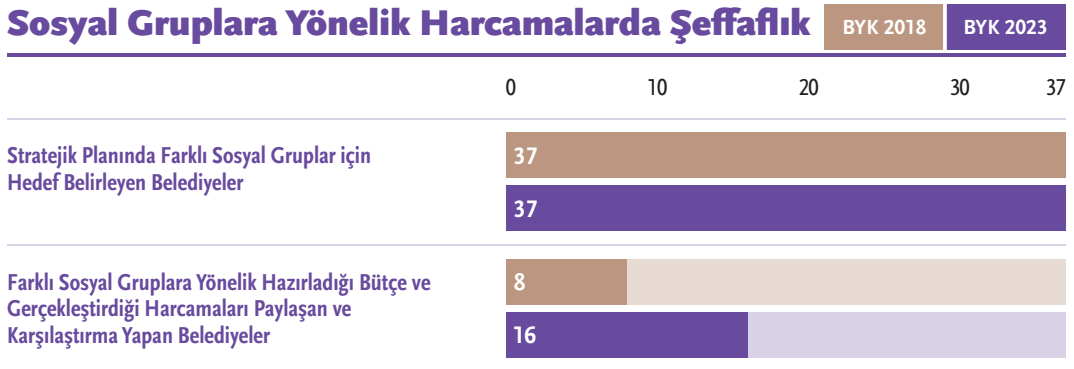
## Performans Konusunda Hesap Verebilirlik



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Performans konusunda hesap verebilirlik konusunda belediyelerde son beş yılda iyileşme olduğu görünüyor. Tabloya ek olarak, sapmalar konusunda açıklama yapan belediyelerin sayısı, hedef ve gerçekleşme yüzdelere açıklayanlardan daha düşük kalmış. Ayrıca araştırma sürecinde, açıklamaların düzeyi ve kalitesinde iyileşmeler olabileceği gözlemlendi.

## Sosyal Gruplara Yönelik Harcamalarda Şeffaflık

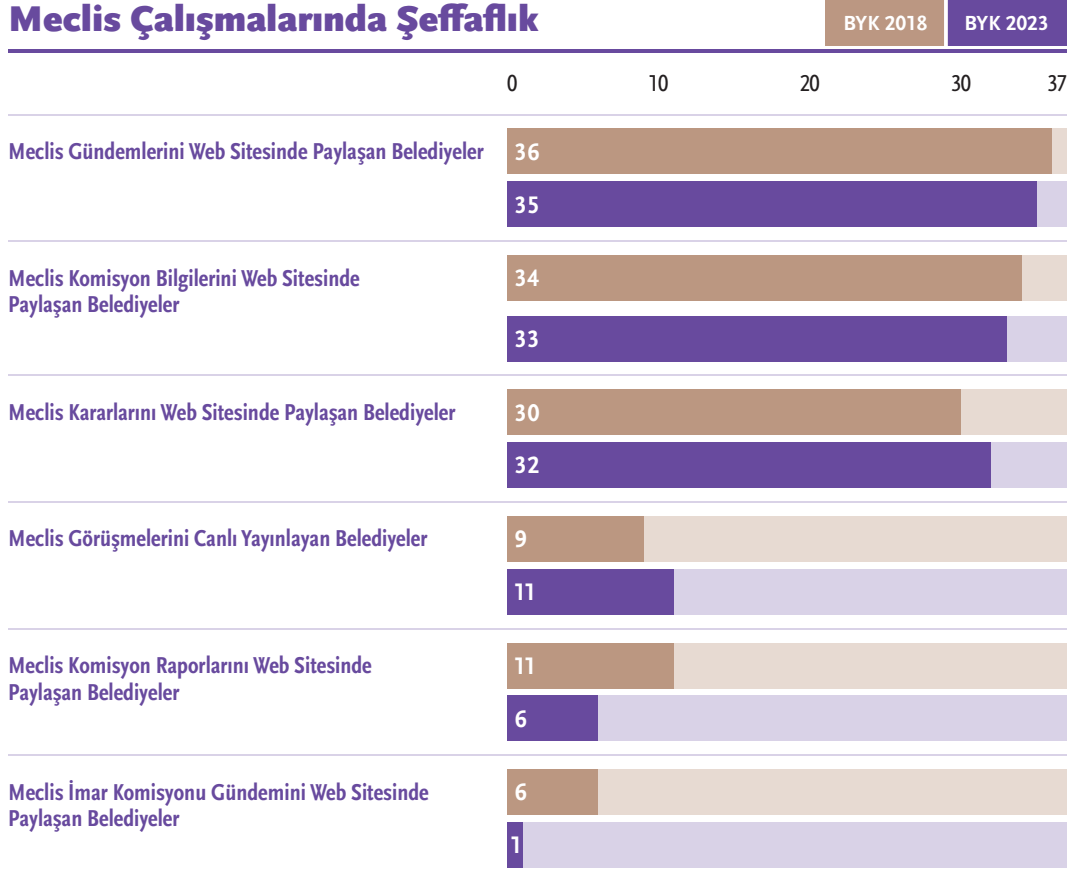


Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyelerin Stratejik Plan ve Performans Programı hedeflerine yönelik, belirlenen bütçeler ve gerçekleşen harcamalar konusunda karşılaştırmalı bilgi paylaşan belediyelerin oranının 2018'e kıyasla iyileşmesine rağmen yine de %50'nin altında kaldığı görüldü.

Böyle bir bilginin paylaşılması, paydaşların hem harcamaları görmesi hem de oluşan farkların sebeplerini öğrenmelerine imkân sağlar. Sosyal harcamalar alanında detaylı, kıyaslamaya izin veren ve yıllara yayılan bir yaklaşım, belediyelerin farklı sosyal gruplara karşı daha adil ve kapsayıcı olduğunu anlatabilmek için önemlidir.

## Meclis Çalışmalarında Şeffaflık

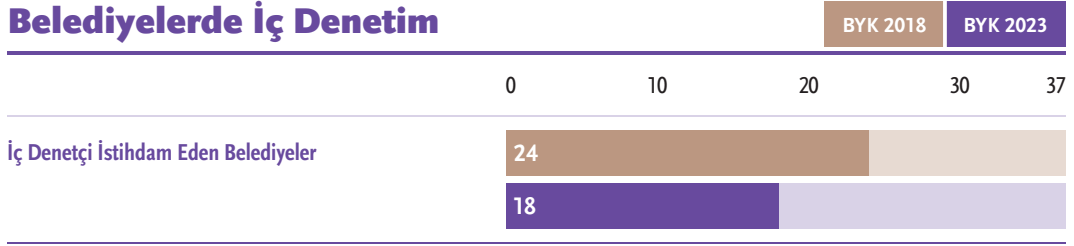


Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyelerin ana karar alma organı belediye meclisleridir. Meclis üyelerinin görüşme, karar ve diğer çalışmalarını yönetim süreçlerini tayin eder. Meclis çalışmalarının şeffaf bir biçimde paylaşılması konusunda özellikle meclis gündemleri ile toplantılar sonrasında karar özetlerinin paylaşılması konusunda ciddi şeffaflık olduğu gözüküyor. Ancak konu, toplantıların canlı yayınlanması ya da meclis komisyon raporlarına geldiğinde paylaşımların büyük ölçüde azaldığı gözleniyor. Birçok kararın alınmasında komisyonların önemli rolü olduğu değerlendirildiğinde bu konu önemli bir gelişim alanı olarak görülmelidir.



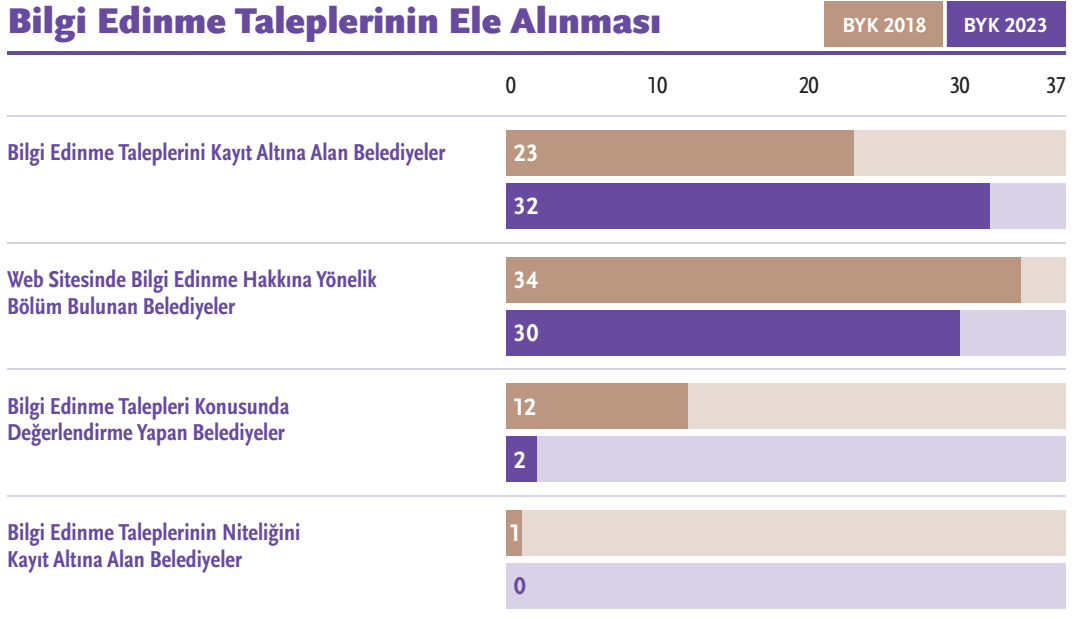
## Belediyelerde İç Denetim



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyelerde mevzuat gereği, mali ve idari açılardan riskleri tespit etme işlevi iç denetim mekanizmasıyla sağlanır. Böylece belediyelerin hem esas ve usullere uygun davranma kalitesi hem de riskleri bertaraf etme düzeyi yükselir. Buna rağmen, iç denetçi istihdam eden belediyelerin sayısında da azalma olduğu görülmekte. Belediyelerin risk yönetimi açısından önemli işlevi olan iç denetim mekanizmasının gerek istihdam gerekse de işleyiş açısından iyileştirmesi faydalı olacaktır.

## Bilgi Edinme Taleplerinin Ele Alınması



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Vatandaşların gerekli gördüğü veya ihtiyaç duyduğu konularda belediyelerden bilgi edinme hakkını kullanabilmesi, belediyelerin ne kadar sorumlu ve duyarlı işlediklerini dolaylı olarak işaret eder. Araştırma sonuçları bilgi edinme taleplerinin değerlendirilmesi ile ilgili paylaşımlar konusunda sınırlı bir iyileşme olduğu göstermektedir.

Bilgi alma taleplerinin sayısının paylaşılması konusunda iyileşme olduğu, fakat bu taleplerin niteliği ve nasıl değerlendirildiği konusu ile ilgili paylaşımlarda önemli bir değişiklik olmadığı görülmekte. Bu konuda ele alınması gereken bir diğer konu ise e-belediye hizmetlerinde bilgi alma sekmesine girildiğinde belediyelerin bu talepleri doğrudan CİMER sitesine yönlendirmeleri. Bu durum, vatandaşların bilgi alma taleplerinin belirlenen sürede cevaplanması açısından bir sorun oluşturabilir.

**Bkz:** Ek B. Bilgi Edinme  
Başvurusu ve Değerlendirme,  
sayfa 122

### Önerilerimiz

- Belediyelerin mali tablolarını (gelir, gider tabloları ve bilançoları) geçmiş dönemler ile karşılaştırmalı olarak paylaşmaları, belediyelerin mali durumlarında meydana gelen değişimleri izlemeye imkân sağlayacaktır.
- Belediyelerin, eğer iştirakleri varsa kendi mali tablolarına ilave olarak bu iştirakleri de içerecek şekilde konsolide mali tabloları yayınlamaları faydalı olacaktır.
- Belediyelerin Stratejik Plan ve Performans Programlarında belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirmek için yaptıkları harcamaları, bütçe ile karşılaştırmalı olarak paylaşmaları kaynak planlamasının etkinliğinin anlaşılması ve eğer olumlu veya olumsuz sapmalar oldu ise bunlarının sebeplerinin açıklanmasına imkan sağlayacaktır. Daha tutarlı bütçe performansının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.
- Belediyelerin belirlemiş oldukları hedeflerin gerçekleştirmeleri ile ilgili bilgi paylaşmaları ve sapmaları nedenleri ile açıklamaları, değerlendirme imkanını artırması nedeniyle güveni de artıracaktır.

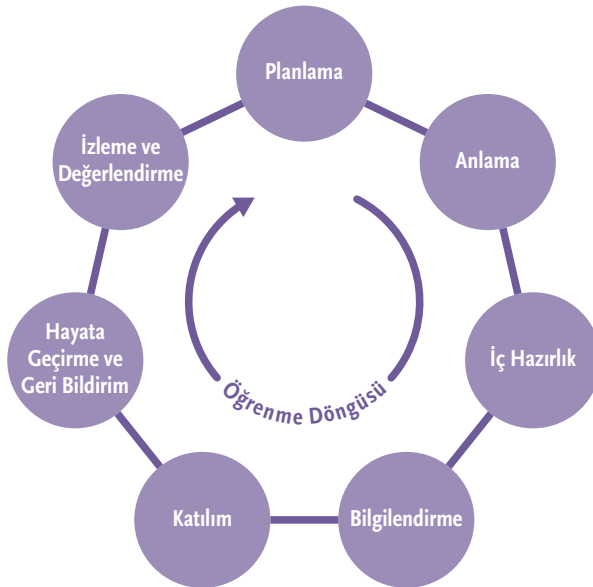
### 3. Anlamli ve Etkili Paydaş Katılımının Kalitesi

Belediyelerin daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin şekilde işlemesi karar alma ve kaynak kullanma süreçlerinde iç ve dış paydaşların katılım kalitesine bağlıdır. Katılımın kalitesinin aynı zamanda alınan kararların, yürütülen faaliyetlerin ve elde edilen sonuçların kalitesi üzerinde etkisi vardır.

Anlamli ve etkili paydaş katılımı;

- İlgili tüm paydaşların katılım sürecine dahil edilmesi,
- Katılımın anket gibi tek taraflı görüş alma mekanizmalarından ziyade tarafların etkileşimini sağlayacak çalıştay, bire bir görüşme, odak grup gibi yöntemlerin kullanılarak yapılması,
- Katılıma dair her süreç ve adım hakkında ilgili paydaşlara bilgilendirme ve açıklama yapılması,
- Katılımın öngörülen kararlar üzerinde etkili olması,
- Katılım sürecinin anlamli katılım yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmesi,
- Katılımcılara alınan kararlar konusunda bilgi verilmesi,
- Katılımcıların sundukları önerilerin neden dikkate alındığı veya alınmadığını anlatan bir yaklaşımın benimsenmesi gibi uygulamalar üzerinden tanımlanabilir.

Anlamli ve etkili paydaş katılımı 7 adımlı bir süreçtir:



*Belediyelerin daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin şekilde işlemesi karar alma ve kaynak kullanma süreçlerinde iç ve dış paydaşların katılım kalitesine bağlıdır.*

**Planlama** adımında katılım sürecinin amacı, ele alınacak konular ve sürece katılacak paydaşların belirlenmesi gerçekleştirilir. **Anlama** adımında paydaşların beklenti, ihtiyaç, endişe ve taleplerinin anlaşılmasına yönelik ön çalışma yapılır. Paydaş haritası çerçevesinde her paydaşın konuyu etkileme ve konudan etkilenme seviyesi değerlendirilir. **İç Hazırlık** adımında kurum içinde katılım sürecine hazırlanmak konusunda insan, mali kaynak ve zaman planlaması yapılır. Paydaşlar ile kurumun ortak konuları üzerinde çalışılarak ortak kazanım sağlayacak kazan-kazan durumlarının belirlenmesi gerçekleştirilir. **Bilgilendirme** adımında paydaşların farklı güven seviyesinde olabilecekleri değerlendirilir. Paydaşların katılım süreci gerçekleştirilmeden önce, sürece yönelik bilgilendirilerek hazırlık yapmalarına olanak verilmesi önemlidir. Sunulan bilgiler, katılımı hedeflenen her grubun anlayacağı şekilde hazırlanır ve katılım daveti ile katılımcılara iletilir. Paydaşların toplantıya hazırlıklı gelmeleri sürecin verimliliğini artırır.

**Katılım** adımında tüm ilgili grupların temsil ediliyor (kapsayıcı) olmasına dikkat edilir. Daha önce yapılan hazırlıkta belirlenmiş olan beklentiler ile uyumlu öneriler hazırlanarak sunulması etkili olabilir. İstişare ve müzakere süreçlerinin gerçekçi bir zeminde yürütülmesi ve tutulamayacak sözler verilmemesi doğru yaklaşım olacaktır. Katılım sürecinin kurum ve paydaşlar açısından önemli konular üzerine odaklanmasının sağlanması, sürecin verimliliğini artırır. Katılım sürecinde iki yönlü iletişimin varlığı çok önemlidir.

**Hayata Geçirme ve Geri Bildirim** adımında istişare edilen konular hakkında geri bildirim verilmesi gerekir. Paydaş beklenti ve tepkileri göz önüne alınarak karar verilecek konulara yönelik belediye yönetimine sunulacak politika önerileri oluşturulur. Sunulan tekliflerin adil ve kapsayıcı, veri temelli ve bütünsel etkileri içeren biçimde olması gerekir. Belediye karar vericilerinin aldığı kararlar paydaşların tümüne bildirilir. Bu adımda hangi paydaşların sürece dahil olduğu, alınan önerilerin listesi, karar aşamasında hangi önerilerin dikkate alındığı ve hangilerinin alınmadığı bilgisi bilgilendirme dokümanında nedenleriyle birlikte yer alır.

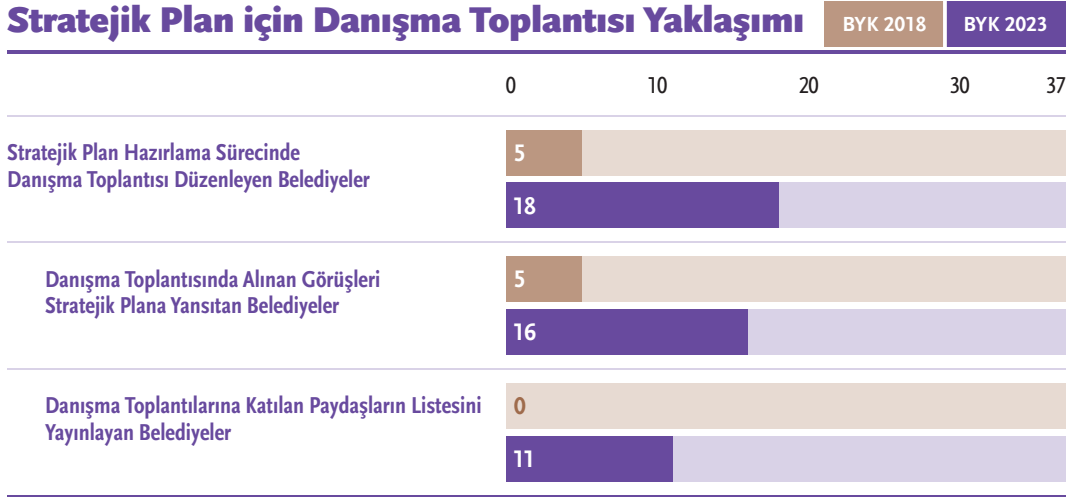
**İzleme ve Değerlendirme** adımında süreçte elde edilen bilgilerin ve öğrenilenlerin kurum içinde paylaşılması ve kayıt altına alınması gerçekleştirilir. Bu sayede sürecin ve karar verilen faaliyetlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesi sağlanır. Paydaşlara uygulamaların sonuçları hakkında anlaşılır biçimde, düzenli ve sürekli bilgilendirme yapılır.

*Anlamlı ve etkili paydaş katılımı 7 adımlı bir süreçtir.*

## Bulgularımız

Araştırma sonuçlarımız, stratejik plan hazırlama süreçlerinde etkileşimli (müzakere ve yeni önerilere açık) paydaş katılımı yöntemlerinin kullanım oranlarında iyileşme olduğunu gösteriyor. Ancak bu yöntemleri kullanan belediyelerin oranı hala %50'nin altında. Diğer taraftan bu yöntemleri kullanan belediyelerin %89'u paydaşlardan aldıkları görüşleri stratejik planlarında paylaşıyor. Görüşleri paylaşan belediyelerin %61'i de katılımcılar hakkında bilgi paylaşıyor.

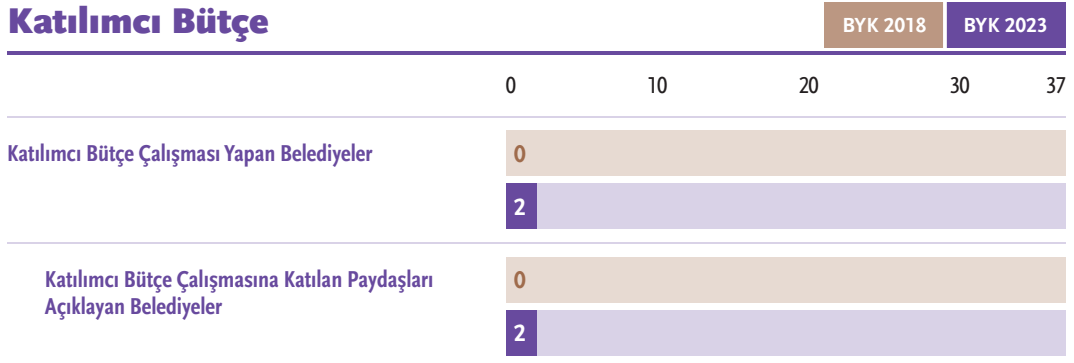
### Stratejik Plan için Danışma Toplantısı Yaklaşımı



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Özellikle kaynakların kullanımında, planlama aşamasından itibaren paydaş katılımını sağlayan en önemli yöntemlerden biri katılımcı bütçe çalışması.

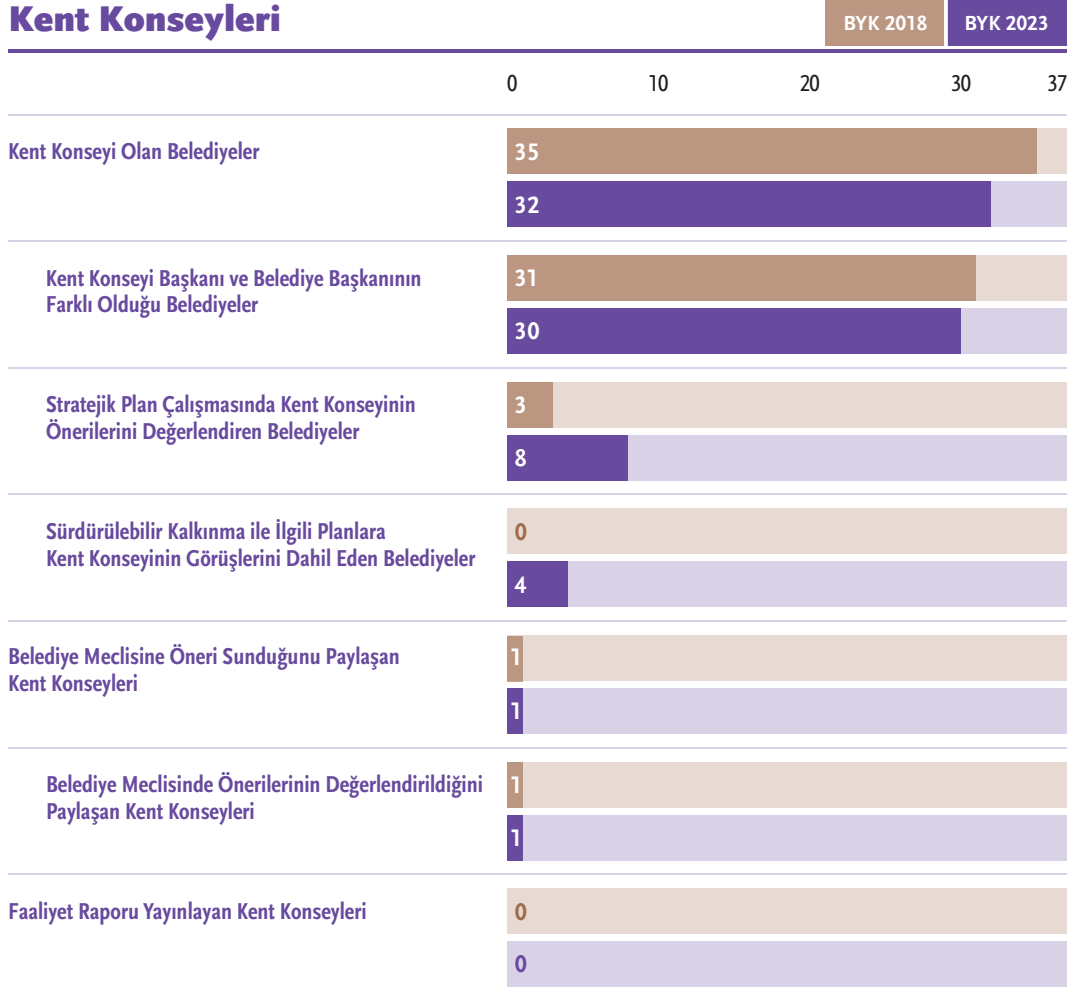
### Katılımcı Bütçe



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Araştırma sonuçları 37 belediyeden sadece 2 belediyede katılımcı bütçe çalışmalarının yapıldığını gösteriyor. Bu konuda belediyelerde söz konusu yaklaşım ile ilgili karar süreçlerini yönlendirecek, uygulayacak ve sonuçlarını ölçerek değerlendirecek bir sistematığın geliştirilmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir.

## Kent Konseyleri

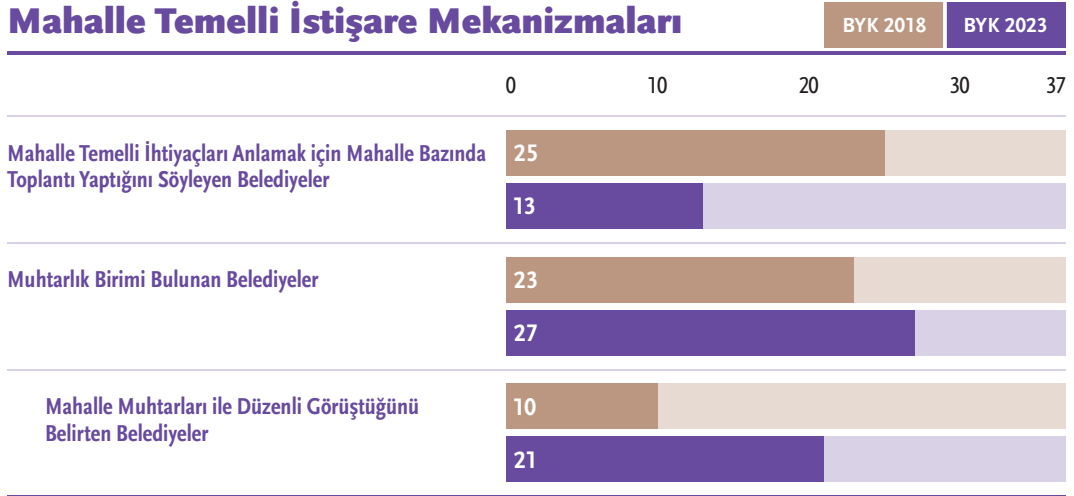


Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Mevzuata göre, katılımcılık açısından belediyelerin kullanabileceği en önemli kurumsal mekanizma Kent Konseyleridir. Birçok belediyenin Kent Konseyi bulunmakta, ancak sınırlı sayıda Kent Konseyinin Stratejik Planlama sürecinde etkin bir şekilde yer aldığı görülmektedir.

Belediye Kanunu'nun Kent Konseyine tanımladığı asli görevlerden biri Kent Konseylerinin öneri geliştirerek Belediye Meclislerine sunmalarıdır. Ancak araştırma sonuçlarımız, bu alanda çalışma yapan Kent Konseyi sayısının çok az olduğunu göstermekte. Paydaş katılımının Kent Konseyleri üzerinden özendirilmesi, ancak bu yapıların şeffaflığı ile sağlanabilir. Araştırma sonuçlarımız ayrıca ilçe Kent Konseylerinin hiçbirinin yıllık faaliyetlerini anlattıkları bir Faaliyet Raporu yayınlamadığını göstermektedir.

## Mahalle Temelli İstişare Mekanizmaları



Belediye Yönetişim Karnesi © 2023 Araştırma Sonuçları

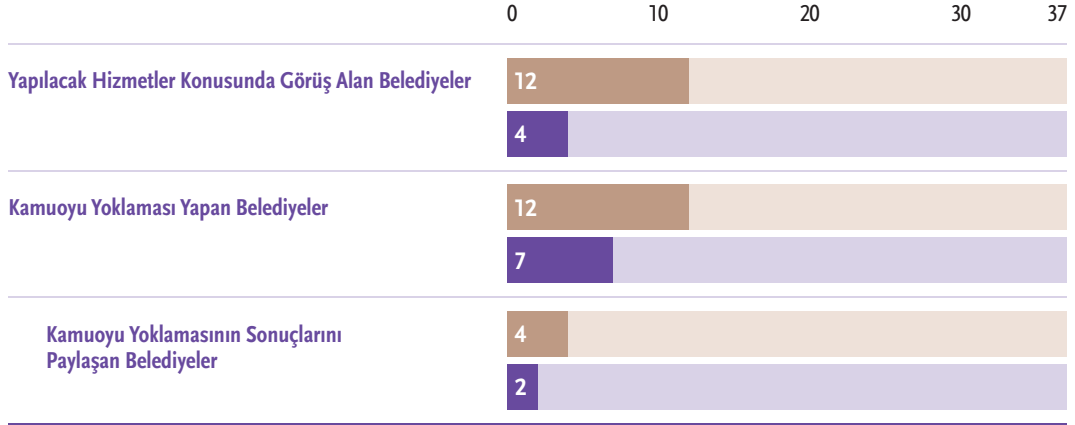
Mahalle temelli istişare mekanizmaları, katılımın önemli unsurlarından biri olarak ele alınmalı. Bunlar doğrudan belediye tarafından veya muhtarlar eliyle organize edilebilir. Bu konuda, mahalle muhtarları doğrudan kanunla sorumlu kılınmıştır. Araştırma sonuçları bu konuda doğrudan mahalle toplantısı yapan belediye sayısının 2018 yılına göre azaldığını, buna karşın muhtarlar açısından katılımın 2018 yılına göre geliştiğini ortaya koyuyor.

Hizmetlerin geliştirilmesinde ve sunulan hizmetlerin değerlendirilerek iyileştirilmesinde katılım ile elde edilen veriler önemli bir bilgi kaynağı oluşturur. Bu bilgiler değerlendirilerek gelişim fırsatları ortaya çıkarılır. Araştırma sonuçları, yapılacak hizmetler konusunda paydaşlardan görüş alınması ya da kamuoyu yoklaması yapan belediyelerin sayısında 2018'e kıyasla bir gerileme olduğunu gösteriyor. Bu konuda belediyeler için önemli gelişim fırsatları olduğunu söyleyebiliriz.

## Paydaşlardan Görüş Alınması

BYK 2018

BYK 2023



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

### Önerilerimiz

- Belediyelerin gerek Stratejik Plan hazırlama süreçlerinde gerekse hizmet planlama çalışmalarında tüm ilgili kilit paydaş gruplarının sürece katılımını güvence altına almaları faydalı olur. Bu şekilde planlama kapsayıcı bir şekilde yapılır.
- Anlamlı paydaş katılımı yaklaşımını benimsemek katılım süreçlerinden en yüksek faydanın elde edilmesine imkân sağlar. Bu yöntem katılımcıların istişare konuları hakkında bilgi sahibi olarak ve hazırlık yaparak toplantılara katılmasını sağlayabilir böylece toplantı odağı kaybolmadan verimli bir ortam oluşmasına yardımcı olur. Katılım süreçlerinde iki taraflı iletişim paydaşların güveninin kazanılması için önemlidir.
- Katılım süreci sonrasında paydaşların görüşleri değerlendirilerek kararların oluşturulması önemlidir. Katılımı güçlendiren ve gelecek dönemlerde de katılımı motive edecek olan faktör alınan görüşlerin nasıl değerlendirildiği, nasıl kararlara yansıtıldığı veya yansıtılmadığı konusunda ilgili paydaşlara bilgi paylaşılmasıdır. Bu yaklaşım katılımcıların motivasyonunu güçlendirerek alınan kararların kabulünü olumlu etkileyebilir.
- Katılımcı bütçe çalışmalarının artması belediyenin kaynaklarının bir kısmının paydaşlar ile birlikte onların söz sahibi olacağı bir şekilde yönetilmesine imkan sağlar. Bu durum vatandaşların ilgili kararların uygulanmasında sorumluluk almalarını ve belediye nezdinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırır.
- Belediyelerin önemli bir kısmının Kent Konseyleri kurduğu görülüyor. Kent Konseyleri aktif olarak çalıştığında belediyenin paydaşları ile olan etkileşimlerini güçlendirmelerine yardımcı olabilirler. Kent Konseyleri aynı zamanda doğrudan paydaşlardan oluştuğu için belediyeye paydaşların ihtiyaç, beklenti ve talepleri ile ilgili öneriler sunarak vatandaşların yaşam kalitelerinin artmasına yardımcı olabilirler.



## 4. Entegre Yönetişim Anlayışı

Entegre yönetim anlayışı, belediyenin tüm yönetim kademe ve süreçlerini iyi yönetim ilkeleri ile ilişkilendirerek bütün işleyişinde uygulaması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşıma göre ilkelerin kendileri de bütünsel olarak ele alınır, ilkeler arasındaki ilişkiler dikkate alınarak her yönetim süreç ve adımında farklı ilkelerin ne oranda hayata geçirildiği değerlendirilir.

Entegre iyi yönetim; çok yönlü düşünmeyi, karar almayı, kaynak kullanmayı ve işleyişi teşvik eder. Belediyelerin her konuyu farklı boyutları ile değerlendirmesini, ilgili tüm paydaşları süreçlere katmasını ve olası etkileri önceden değerlendirmesini sağlar. Bu sayede, çok yönlü düşünme kültürü gelişerek yaygınlaşır. Entegre iyi yönetim; kurum içerisindeki birimler arasında ortak düşünme, karar alma ve birlikte çalışarak hedefleri gerçekleştirme kültürünün hayata geçmesine yardımcı olur.

Entegre iyi yönetim, belediye karar alıcılarının bütünsel bir bakış açısı ile;

- Bir konuyu etkileyen ve konudan etkilenen bütün boyutları ve muhatapları ile eş zamanlı olarak düşünmesini,
- Faaliyetlerin ve sonuçların ilerlemek istenen yöne uygunluğunu sorgulamasını,
- Kaynaklarını gözden geçirmesini,
- Kendi rolüne uygun olarak çevresine ne tür ve nasıl değerler yarattığını değerlendirmesini,
- Paydaşları ile birlikte karar almasını, alınan kararların uygulanmasında başarılı olma olasılığının artmasını sağlar.

Entegre iyi yönetim yaklaşımı, tüm iç ve dış paydaşların hedef birliği içerisinde olmasını ve birlikte ortak hedeflere yönelik çalışmasına katkı verir. Bu bakış, kurumun birliktelik ve bütünsel hareket potansiyelini de ortaya çıkarır, beklenmeyen olumsuz etkileşimi önleyecek bakış açısını kazandırır, olumlu etkinin yayılımını sağlar ve artırır. Bu yaklaşım, işlevlerin ve bunları icra eden birimler ile kişilerin bir araya gelerek eş zamanlı değerlendirme yaptığı ve çözümler ürettiği bir sürece dönüşür. Entegre iyi yönetim kurumun çevik olmasına da yardımcı olur.

Entegre iyi yönetim, kaynakların önceliklerle uyumlu kullanımını destekler. Belediyenin kaynaklarının kullanımını önemlilik bakış açısı ile şekillendirilmesine yardımcı olur. Önemlilik, bir belediyenin hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyen risk ve fırsatların tanımlandığı adımdır.

**Entegre iyi yönetim;  
çok yönlü düşünmeyi,  
karar almayı, kaynak  
kullanmayı ve  
işleyişi teşvik eder.  
Belediyelerin her  
konuyu farklı boyutları  
ile değerlendirmesini,  
ilgili tüm paydaşları  
süreçlere katmasını ve  
olası etkileri önceden  
değerlendirmesini  
sağlar.**

Önemlilik yaklaşımı, olası risklerin oluşmadan önce tespit edilmesini sağlar, yönetilmesi için gerekli adımların atılmasını ve kaynakların ayrılmasını teşvik eder. Entegre iyi yönetişimin çok yönlü düşünmeyi teşvik etmesi, belediyelerin her konuyu farklı boyutları ile değerlendirmesini, olası etkileri düşünmesini ve ilgili tüm paydaşları süreçlere katmasını sağlar. Bu sayede, çok yönlü düşünme kültürü kurum içinde gelişerek yaygınlaşır.

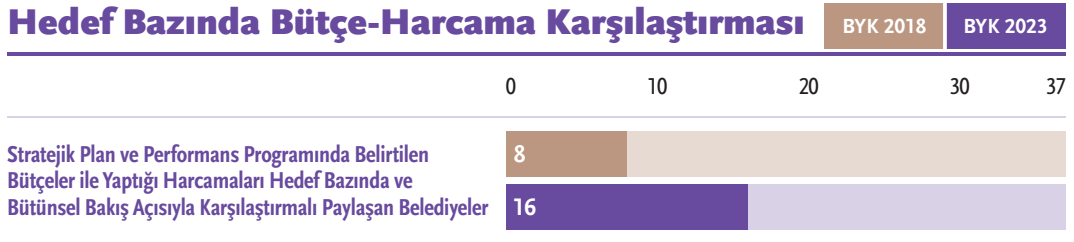
Entegre iyi yönetişim yaklaşımı sürekli kendini tekrarlayan bir döngü olduğu için belediyenin sürekli kendini geliştirerek geçmiş deneyimlerden öğrenmesini ve çıkarılan dersleri gelecek düşünce ve karar sistemlerine uyarlamasını destekler. Kısaca, belediyenin kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesine katkı sağlar.

*Entegre iyi yönetişim yaklaşımı belediyenin kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesine katkı sağlar.*

## Bulgularımız

Belediyelerin stratejik planlama süreçleri, seçilen başkanın görev süresince gerçekleştirmeyi hedeflediği hizmet ve yatırımların planladığı ve söz konusu çalışmalar için kaynak planlamasının yapıldığı dönemlerdir. Bu çalışmaların sonucunda kamuoyuna stratejik plan belgesi sunulur. Paydaşlar da faaliyet raporları ve performans programları aracılığı ile bu belgedeki gelişmeleri izleyerek belediyenin planlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini takip eder. Hedeflerin ne oranda başarıldığının takip edilmesinin bir ölçüsü, performans programında ilgili hedefin gerçekleştirilmesi için ayrılan bütçe ile hedefin gerçekleştirilmesi için yapılan harcamalardır. Bütçe ve harcama arasında bir fark oluşmuş ise bu farkın nedenlerinin açıklanması ve nasıl düzeltileceği konusunda bilgi paylaşılması paydaşların kuruma olan güvenini artırır.

## Hedef Bazında Bütçe-Harcama Karşılaştırması

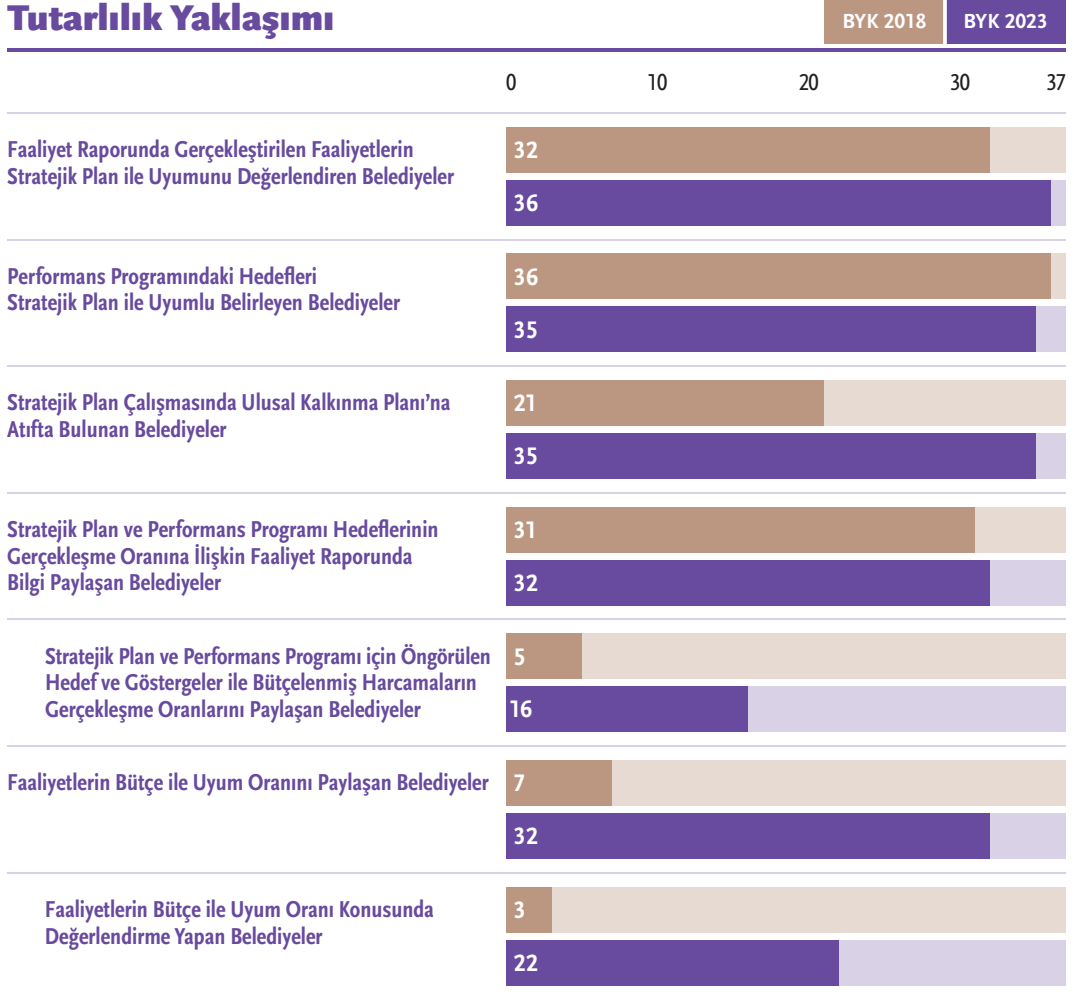


Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Araştırma sonuçlarımıza göre belediyelerin %43'ü hedef bazında bütçe ve harcama karşılaştırması yapıyor. 2018 yılına kıyasla bir iyileşme olmasına rağmen bu konuda önemli bir gelişim fırsatı olduğu da gözleniyor.

Entegre iyi yönetim yaklaşımı planlama ve gerçekleştirme süreçlerinin uyumlu yürütülmesini de kapsar. Bu açıdan tutarlılık, etkililik ve verimlilik düzeyleri ile doğrudan bağlantılıdır.

## Tutarlılık Yaklaşımı



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Belediyelerin sosyal gruplara yönelik belirledikleri hedefler ile aynı gruplar için gerçekleştirdikleri hizmetler arasında farklılıklar olduğu gözleniyor. Bu durum ilave bir kaynağın olmadığı durumlarda özellikle diğer hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılan planlamalarda sapmalara sebebiyet verebilir. Belediyenin bütünsel olarak performansını ve paydaşların etkin takip yapmasını olumsuz etkileyebilir.

AŞağıda görüleceği üzere Şehit ve Gazi Aileleri ve Göçmenler için yapılan planlama ile gerçekleştirilen hizmetler arasında farklılıklar bulunuyor.

## Kapsayıcılık 2023

Hizmet GerçekleŐtiren

Hedef Belirleyen

Çocuklar	Yoksullar	Engelliler	Kadınlar
37	37	37	36
37	36	36	34
YaŐlılar	İŞsizler	Şehit ve Gazi Aileleri	Göçmenler
35	36	20	18
33	33	1	11
Evsizler	Dini Azınlıklar	Eski Hükümlüler	
7	10	3	
4	4	3	

Belediye Yönetişim Karnesi© 2023 Araştırma Sonuçları

### nerilerimiz

- Belediyelerin hizmet alanlarını bütünsel olarak değerlendirmesi, politika hedeflerini belirlemeleri ve bu politika hedefleri çerçevesinde ilgili birimler ortak bir çalışma yaparak planlarını hazırlarlar ise daha etkin bir planlama yapılabilir. Örneğin engelliler için her bölümün ayrı ayrı planlama yapmasındansa bu konuda önce politika hedeflerinin belirlenmesi ve politika hedefleri çerçevesinde birimlerin kendi yapması gerekenleri planlaması hem kaynakların etkin yönetilmesi hem de belediyenin hedeflediği politikaları gerçekleŐtirmesi açısında faydalı olur.
- Belediyelerin farklı kademeleri, birimleri arasında ortak düşünme, iŐtiŐare, iş birliği ve iletişim kültürlerinin güçlendirilmesi alınan kararların kalitesini artırır.
- Belediyelerin planlama sürecinde ulusal ve bölgesel plan ve hedeflerin göz önünde tutulması ve bu çerçevede hizmet ve yatırımların planlaması merkezi yönetim ile iş birliği imkanlarını arttırarak bölgesel kalkınmayı destekleyebilir.
- Belediyelerin bölgesel kalkınma ve yaşam kalitesine bütünsel bir gözle bakarak iş dünyasını, sivil toplumu ve merkezi yönetimi de içeren kalkınma kurullarını oluşturması/yer alması belediyenin rolünün netleşmesine ve daha etkin planlama yapmasına yardımcı olabilir.

## 5. Kurumsal İşleyişte Sürekli Öğrenme ve Gelişim

Her kurum deneyimlerinden öğrenir. Öğrendiklerini kurumsal süreçlerini iyileştirmek ve geliştirmek için kullandıkça, kurumun iş süreçleri daha etkin ve verimli hale gelir. Belediyeler açısından bakarsak, sürekli olarak değişen yerel koşul ve taleplere yönelik daha bütünsel, kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir çözümler sunmasına hizmet eder.

İş süreçlerinin performansını ölçmek için bütünsel ve veri temelli bir yaklaşım geliştirmek önem taşır. Kurulan performans takip sistemi, kurumun kapasitesini ve iş süreçlerinin performansını ölçerek, kıyaslama yapmaya imkân sağlar. Bu şekilde kurumun gelişime açık alanları belirlenir. Kurumlar, gelişim alanlarının önceliklerine göre kaynak tahsis ederler.

Sürekli gelişim sayesinde kurumlar değişen koşullara ve olası risklere hazırlıklı hale gelirken, ürettikleri faydanın kapsayıcılığı da artar. Geliştirme, iyileştirme ve yenilik yapma adımı bir kurumun dayanıklılığının artması açısından önemlidir. Bu şekilde kurum, gelişmesi gereken yönlerini belirleyerek bu konularda nasıl gelişeceğini değerlendirebilir. Gelişim önerilerini hayata geçirerek süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini artırıp sorunlara da etkili çözümler geliştirebilir. Etkili ve verimli çözümler geliştiren belediyeler paydaşlarının güvenini kazanır.

Belediye Yönetişim Karnesi Modeli<sup>©</sup> aşağıdaki çerçevede analiz yapılmaktadır:

<b>İyi Yönetişim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi</b>	Tutarlılık Sorumluluk ve Duyarlılık Hesap Verebilirlik Adillik ve Kapsayıcılık Şeffaflık Etkililik ve Verimlilik Temsil ve Katılım
<b>Yönetim Süreçlerinde İyi Yönetişim</b>	Gündem Belirleme / Karar Alma Kaynak Kullanma Hizmet Sunma Kurumsal İşleyiş / Kapasite
<b>İyi Yönetişimin Kurumsal Öğrenme Döngüsü ile İlişkisi</b>	Yapı ve Yön Uygulama Ölçme ve Değerlendirme

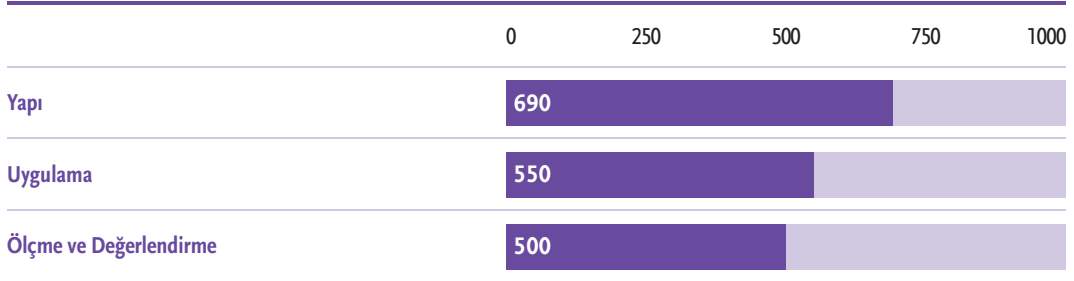
*Her kurum deneyimlerinden öğrenir. Öğrendiklerini kurumsal süreçlerini iyileştirmek ve geliştirmek için kullandıkça, kurumun iş süreçleri daha etkin ve verimli hale gelir.*

Bu yaklaşım çerçevesinde iyi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi için karar alma, kaynak kullanma, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş süreçleri analiz edilir. İyi yönetim ilkelerinin bu süreçler üzerinden işleyebilmesi için; gerekli yapıların kurulmuş olması, bu yapılar vasıtasıyla alınan kararlar ve tahsis edilen kaynakların sistemler üzerinden uygulamaya geçirilmesi ve uygulama sonrasında sonuçların hedefler ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve gelişim fırsatlarının anlaşılmasının sağlanması gerekir. Özellikle ölçme ve değerlendirme adımı, öğrenme döngüsü açısından önem taşır. Bu adımda yapılan değerlendirmeler kurumun gelişimine yön verir ve deneyimlerden öğrenme kültürünün oluşmasına ve yaygınlaşmasına yardımcı olur.

### Bulgularımız

Belediyelerin yapı, uygulama ve ölçme ve değerlendirme ortalama puanlarını aşağıdaki tabloda görebilirsiniz. Her alanda önemli gelişim fırsatları olmakla beraber, en fazla gelişim alanının ölçme ve değerlendirme olduğu görülüyor.

### Belediyelerin Öğrenme Döngüsü Performansı



Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

Aynı incelemeyi iyi yönetim ilkeleri ve süreçleri bazında yaptığımızda, bu durumun ilkeler bazında farklılık gösterdiği görülüyor.

Performansın iyileştirilmesi ancak etkin bir ölçme yaklaşımı ile sağlanabilir. Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Tabloda görüleceği gibi belediyelerin en çok zayıf olduğu başlık Ölçme ve Değerlendirme. Bu alanda sağlanacak gelişim, kurumun etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

## Yönetim Süreçlerinin Yönetişim İlkelerine Göre Performansı

	Gündem Belirleme / Karar Alma			Kaynak Kullanma		
	Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme	Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme
Tutarlılık	İyi	İyi	İyi	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var
Sorumluluk ve Duyarlılık	İyi	Zayıf	Gelişim İhtiyacı Var	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var
Hesap Verebilirlik	İyi	Zayıf	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	İyi	İyi
Adillik ve Kapsayıcılık	İyi	İyi	İyi	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var
Şeffaflık	Zayıf	Gelişim İhtiyacı Var	Zayıf	İyi	Zayıf	İyi
Etkililik ve Verimlilik	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var
Temsil ve Katılım	Gelişim İhtiyacı Var	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf

	Hizmet Sunma			Kurumsal İşleyiş / Kapasite		
	Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme	Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme
Tutarlılık	İyi	İyi	İyi	İyi	İyi	İyi
Sorumluluk ve Duyarlılık	İyi	Zayıf	Zayıf	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	Zayıf
Hesap Verebilirlik	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Adillik ve Kapsayıcılık	İyi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf
Şeffaflık	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Zayıf
Etkililik ve Verimlilik	İyi	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var
Temsil ve Katılım	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var	Gelişim İhtiyacı Var

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırma Sonuçları

İyi Gelişim İhtiyacı Var Zayıf

Örneğin Temsil ve Katılım ilkesine baktığımızda:

- Karar sürecine katılımı sağlamaya yönelik yapıların yönetim açısından gelişime ihtiyaç duyduğu, uygulama ve ölçme düzeylerinin ise zayıf olduğu gözleniyor.
- Aynı şekilde kaynak kullanma konusunda katılımın (örneğin katılımcı bütçe uygulamaları) her üç yapı çerçevesinde zayıf kaldığı gözleniyor.
- Benzer bir şekilde hizmetlerin planlanması ve hayata geçirildikten sonra vatandaşlar ile istişare edilerek geliştirilmesi konusunda yapılar zayıf kalıyor.

Yapıların doğru oluŐturularak işletilmesi, etkin raporlama yapma ve deneyimlerden öğrenerek gelişmenin temelini oluşturur.

### Önerilerimiz

- Belediyelerin ilkeler bazında işleyiş yapılarını ele almaları ve zayıf olduklarını tespit ettikleri alanları güçlendirmeleri öğrenme ve gelişim çalışmalarının etkinliğini artırır.
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen çalışmaların performansını takip edebilmek için uygun performans göstergeleri belirlenmeli ve düzenli olarak takip edilebilir. Söz konusu performans bilgileri ilgili tüm yapılar ile paylaşarak iyileştirme çalışmaları yürütülebilir.
- Performansın takip ve değerlendirme zamanları uygulamaların doğası ile uyumlu olarak belirlenirse yıl içerisinde de iyileştirmeler gerçekleştirilebilir.

Belediye Yönetişim Karnesi® araŐtırmamızla temel amacımız, karar alıcılara emanet edilen yetki ve kaynakların güvene dayalı ve etkili bir biçimde kullanılmasına destek olmak. Bu sayede demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesinin yükselmesine katkı sağlamak ve geleceğimizin ortak akıl ve kaynaklarla daha bütünsel, kapsayıcı ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesini desteklemek. İstanbul ilçe belediyeleri için 5 yıl sonra tekrar gerçekleştirdiğimiz bu araştırma sonucunda dileğimiz, tespit edilen gelişim adımlarının ve iyi örneklerin karar alıcılar tarafından benimsenmesi ve uygulanması, vatandaşların ise kamu ile ilgili konularda daha aktif sorumluluk almasına vesile olmasıdır.

**BYK ile temel amacımız,  
karar alıcılara emanet  
edilen yetki ve  
kaynakların güvene  
dayalı ve etkili bir  
biçimde kullanılmasına  
destek olmak.**





# BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

# Arnavutköy Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



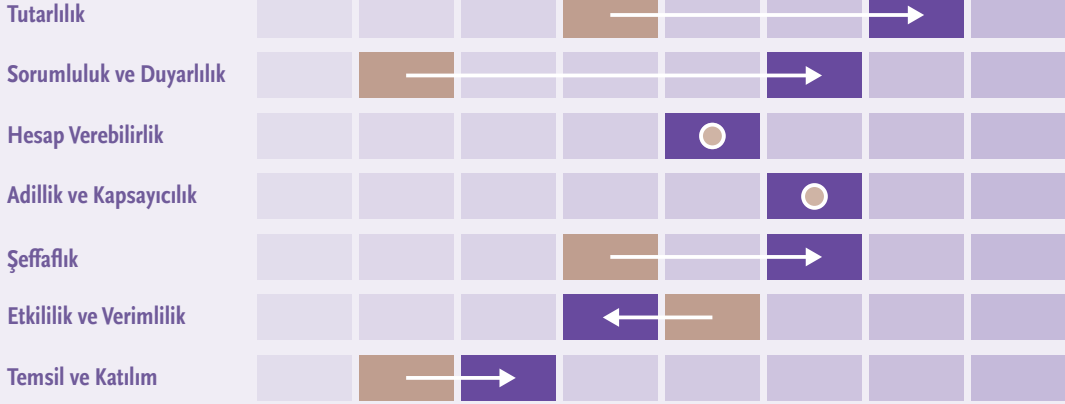
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

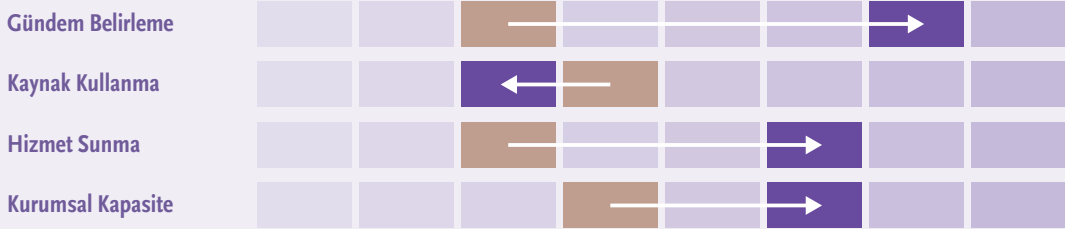
## KARNE PUANI



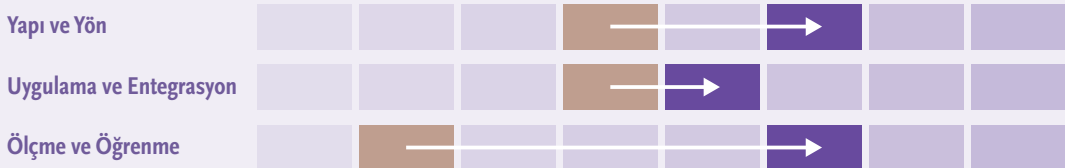
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Ataşehir Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



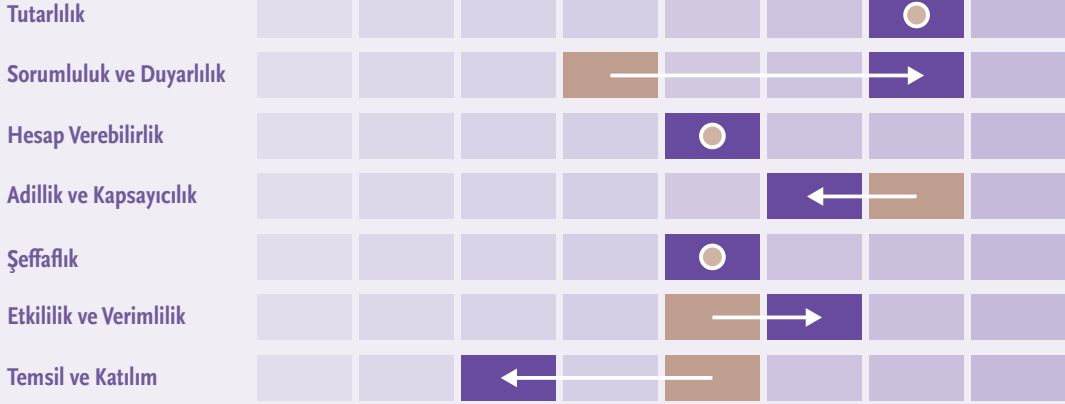
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

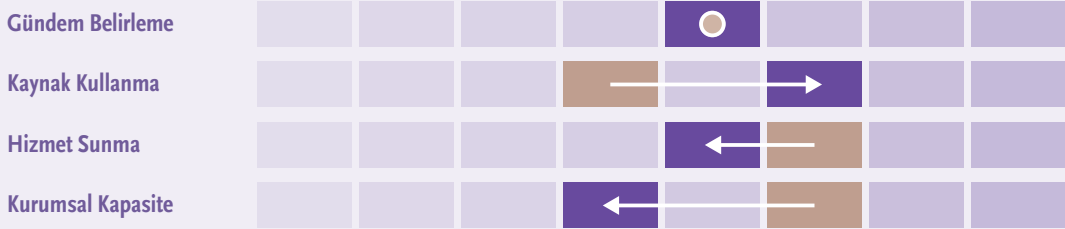
### KARNE PUANI



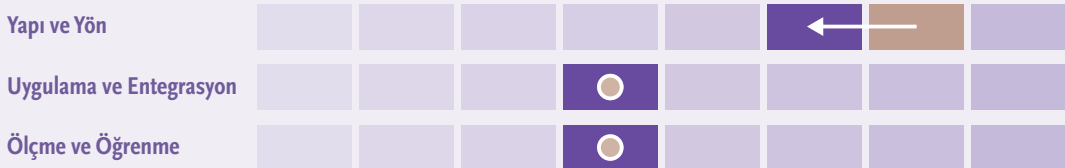
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Avcılar Belediyesi

**Avcılar  
Belediyesi**

BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 3. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



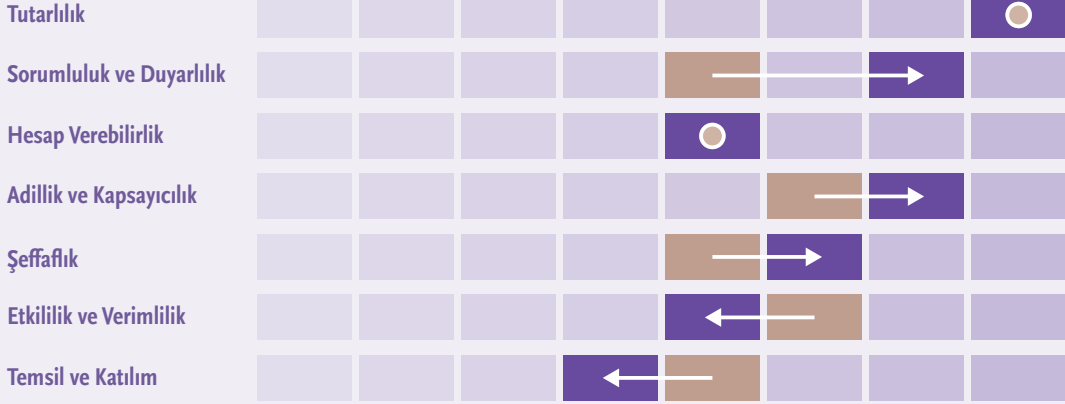
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

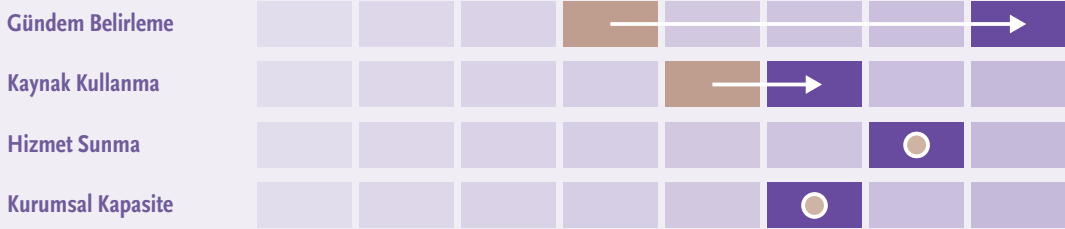
## KARNE PUANI



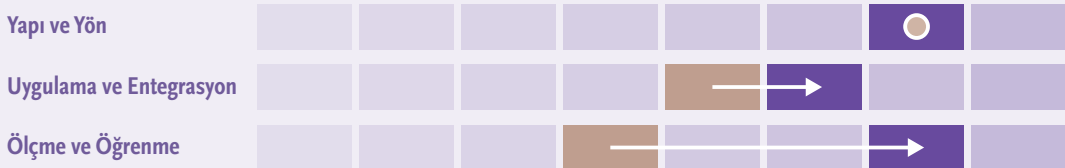
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Bağcılar Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 3. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



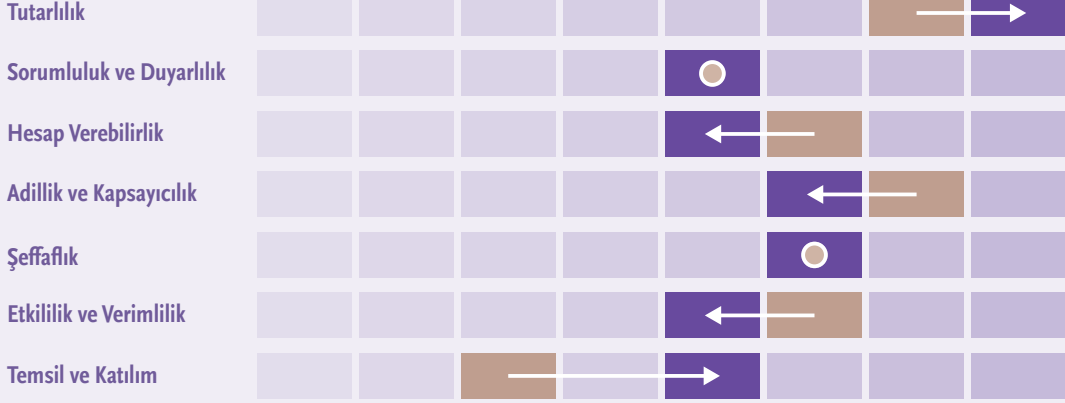
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

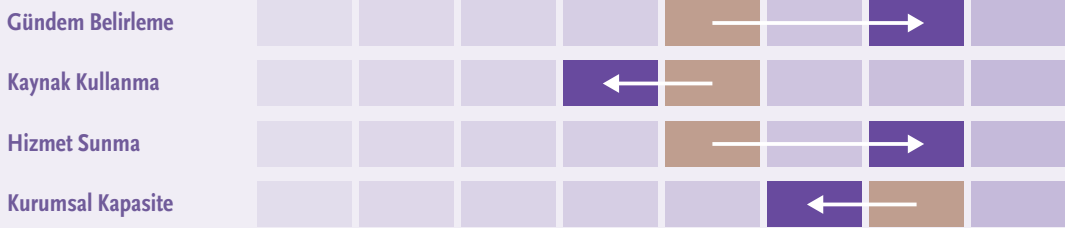
### KARNE PUANI



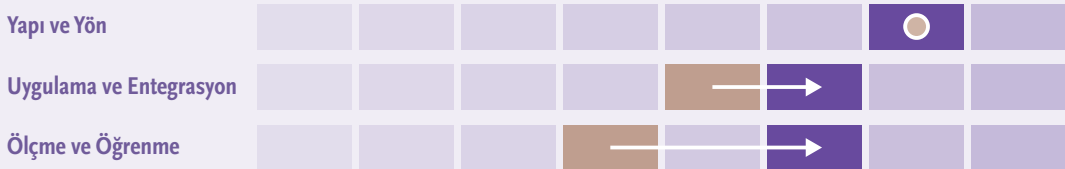
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Bahçelievler Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye **4. Grup**'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



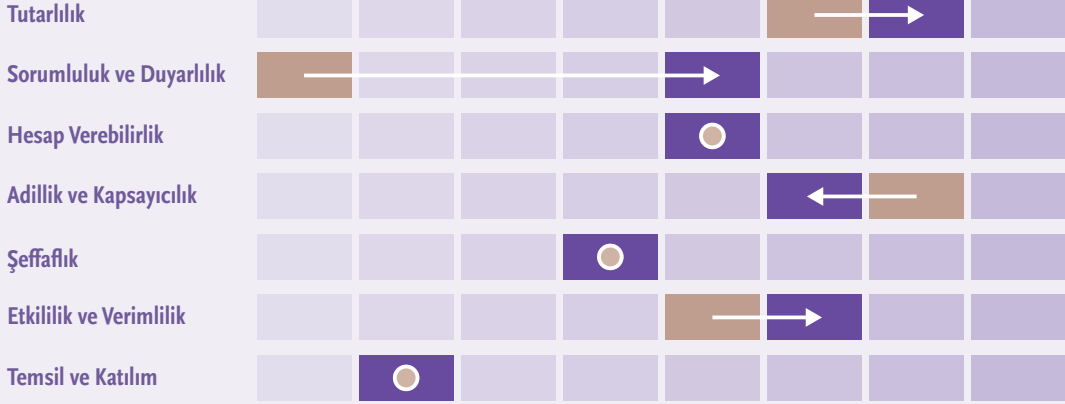
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

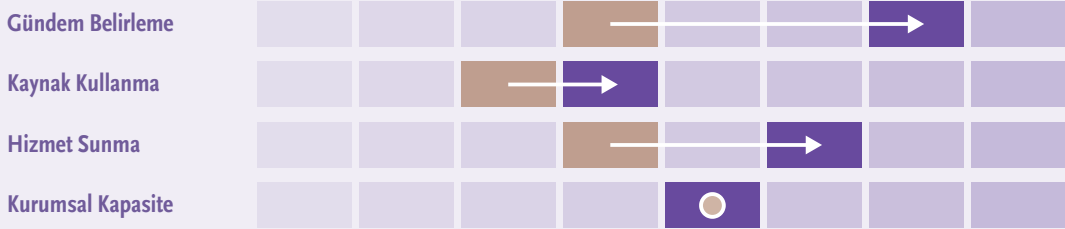
### KARNE PUANI



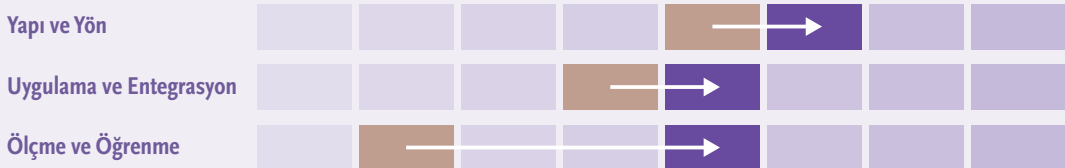
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Bakırköy Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



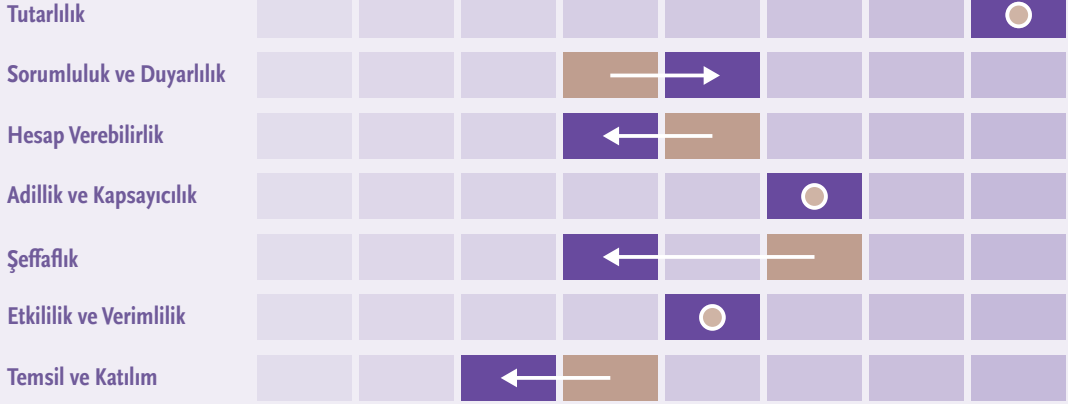
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

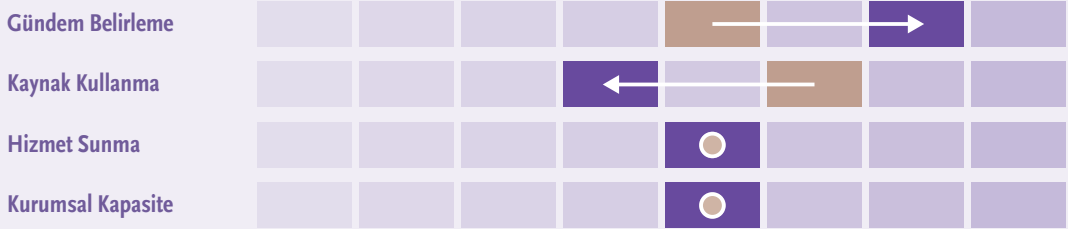
### KARNE PUANI



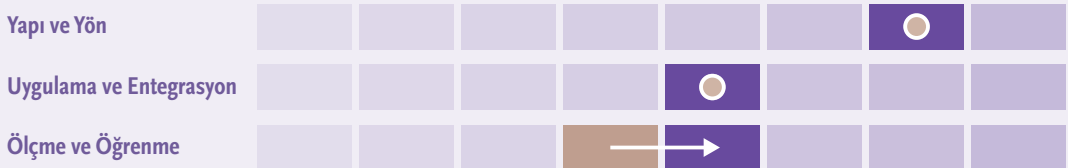
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Başakşehir Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



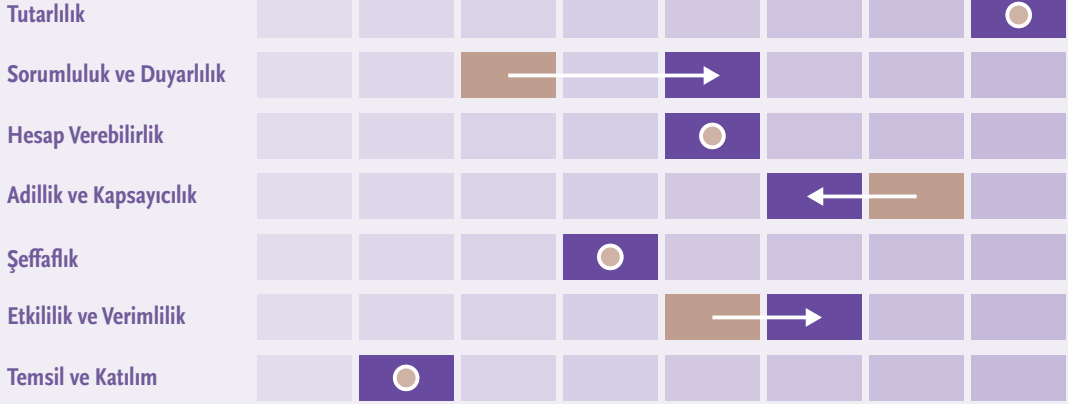
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

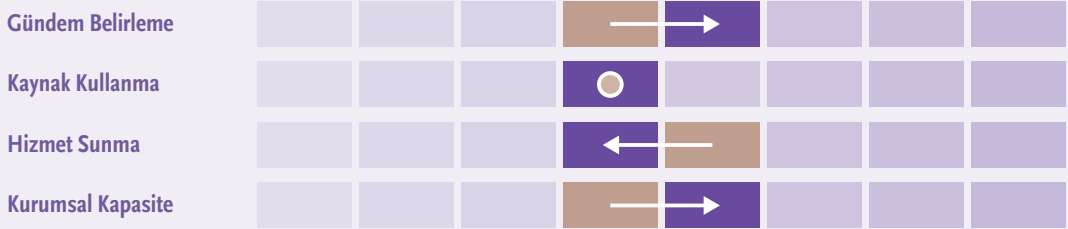
## KARNE PUANI



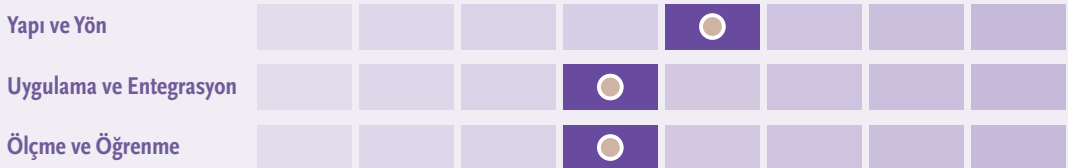
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü





# Bayrampaşa Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 5. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



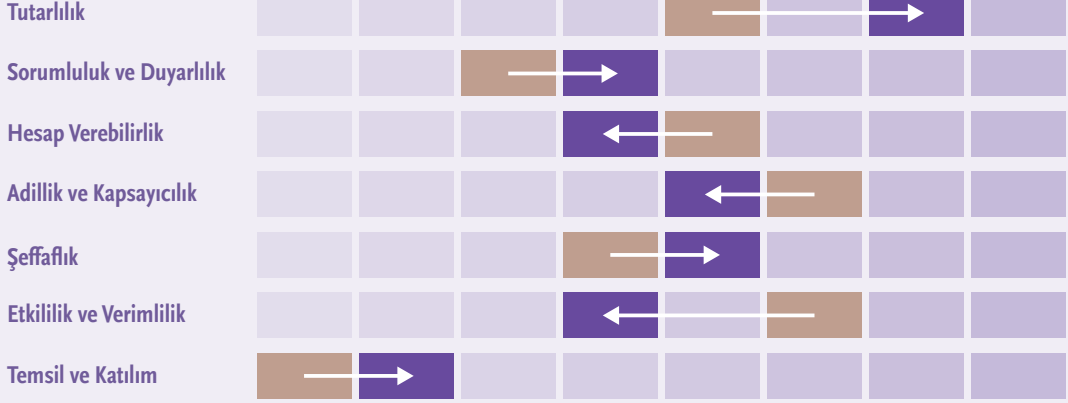
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

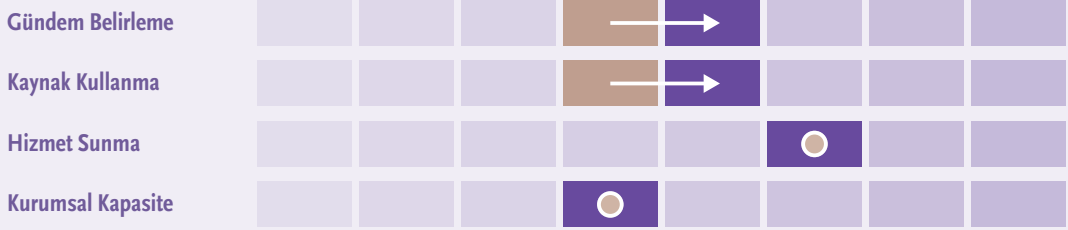
### KARNE PUANI



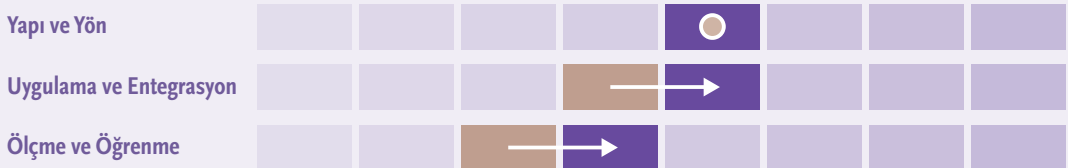
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü





# Beykoz Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



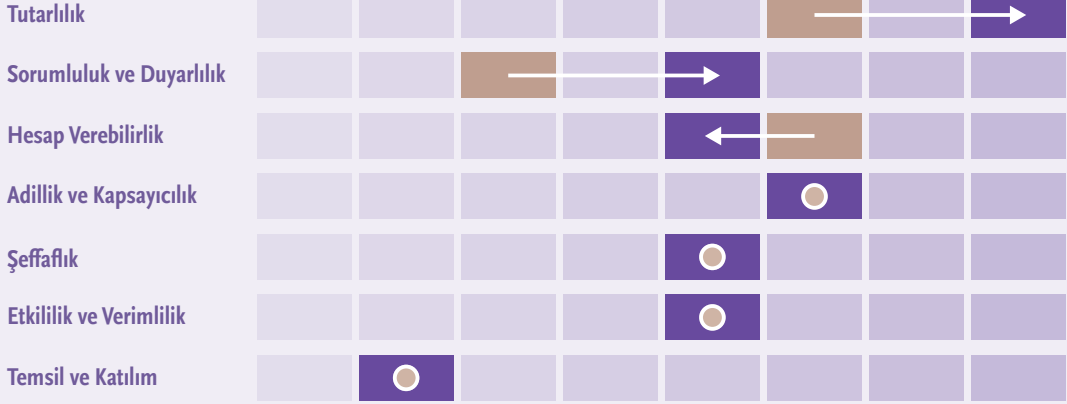
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

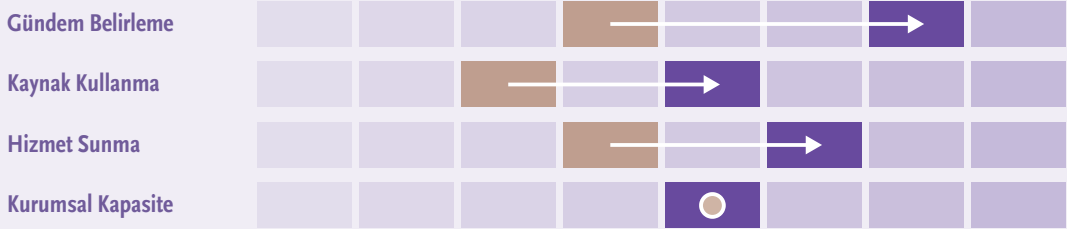
### KARNE PUANI



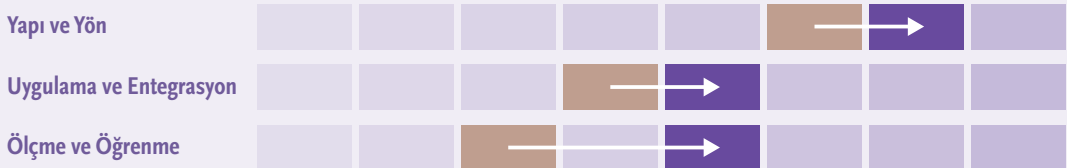
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Beylikdüzü Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye **4. Grup**'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



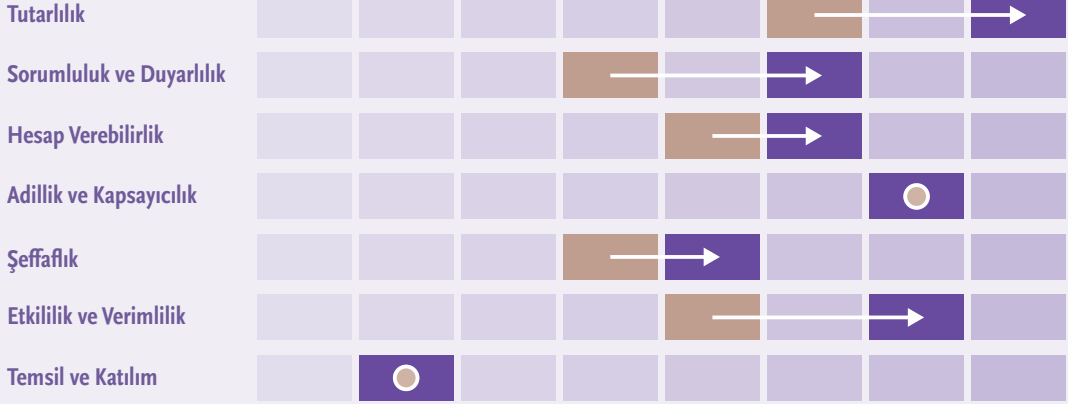
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

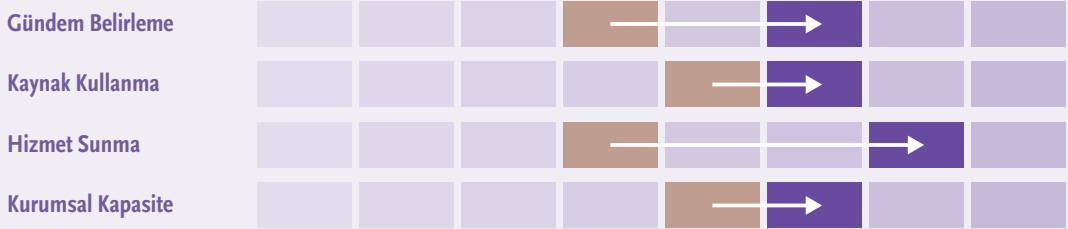
### KARNE PUANI



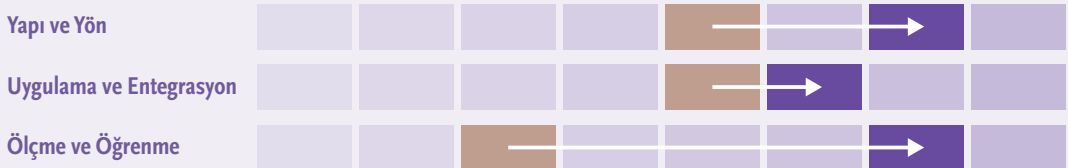
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Beyoğlu Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



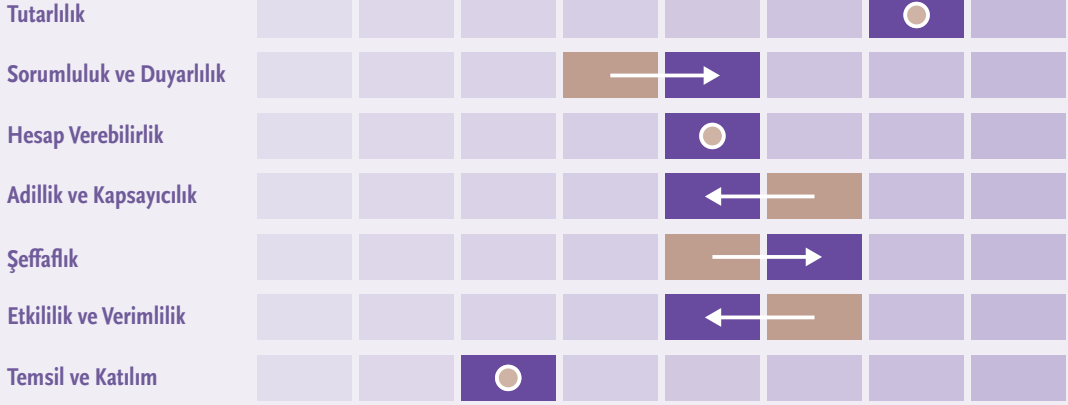
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

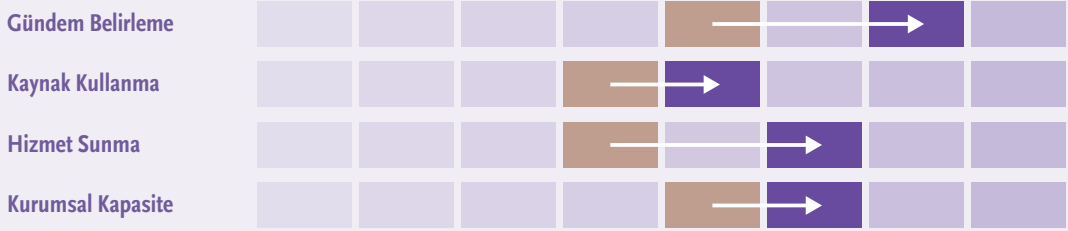
### KARNE PUANI



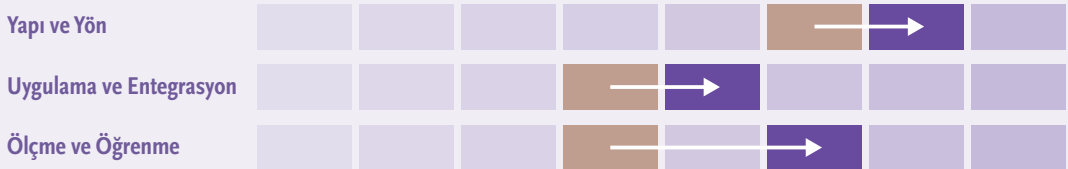
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Büyükçekmece Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 2 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



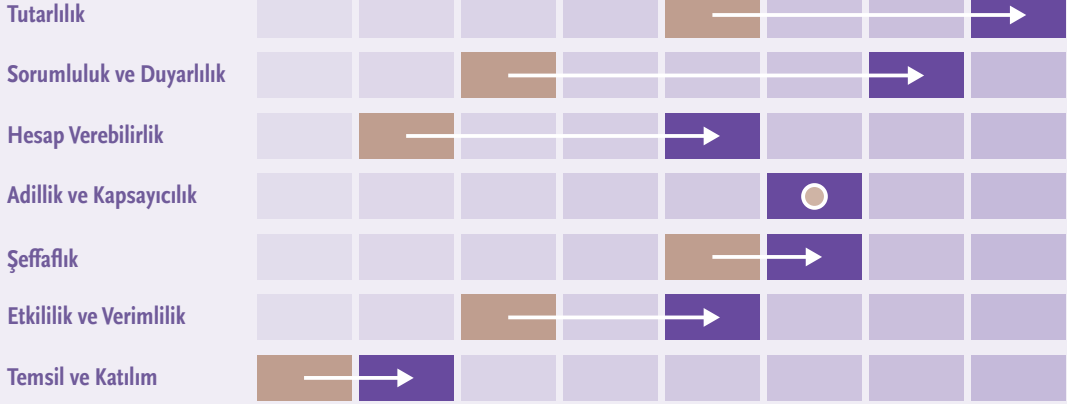
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

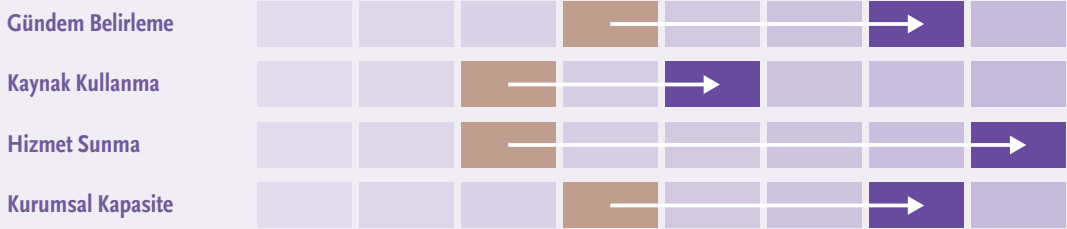
## KARNE PUANI



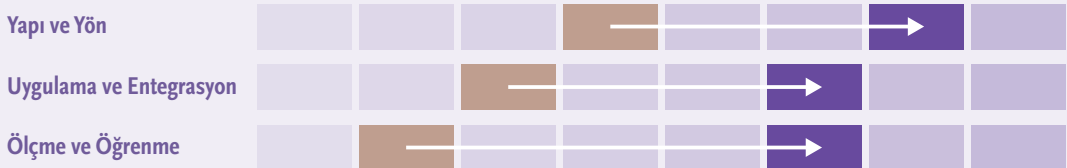
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Çatalca Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 6. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



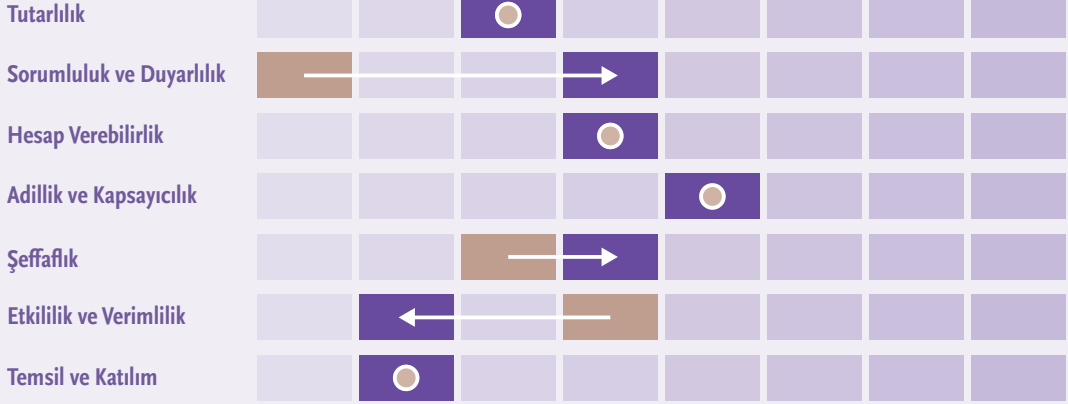
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

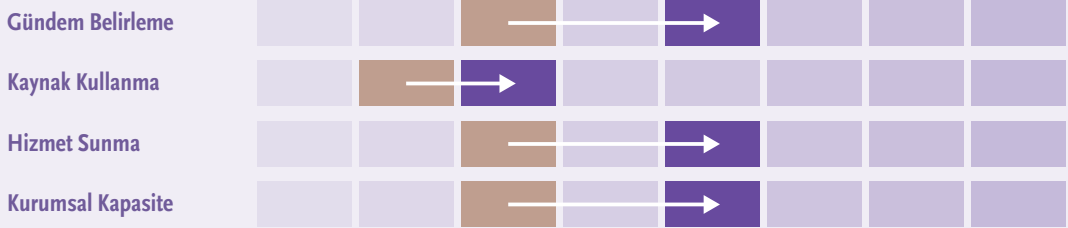
### KARNE PUANI



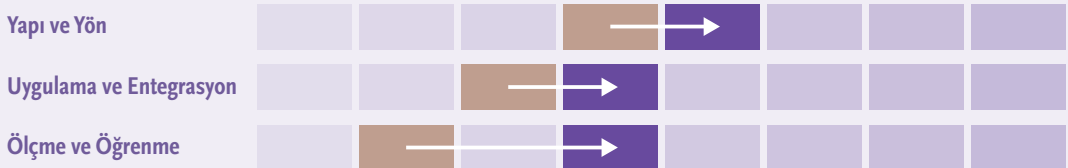
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Çekmeköy Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 3. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

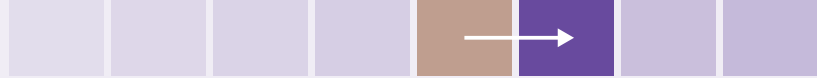
BYK 2023



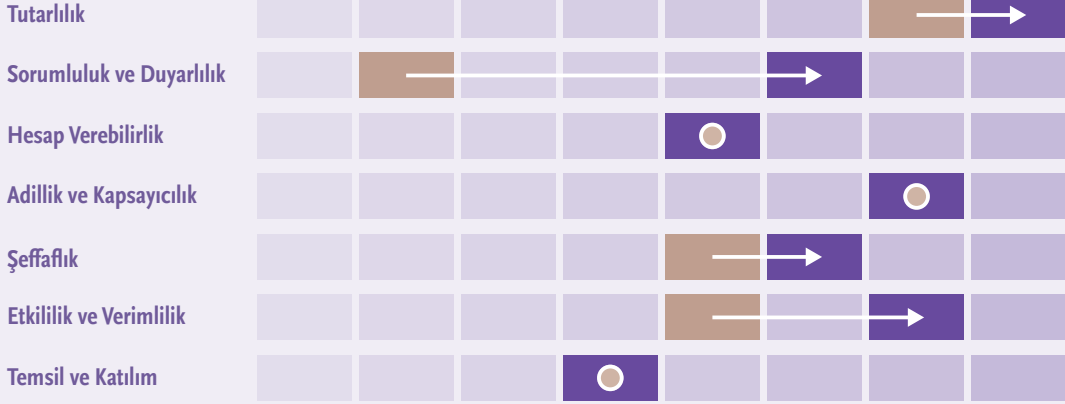
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

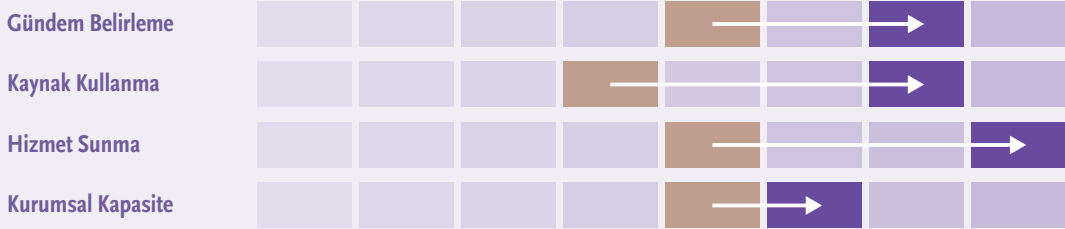
### KARNE PUANI



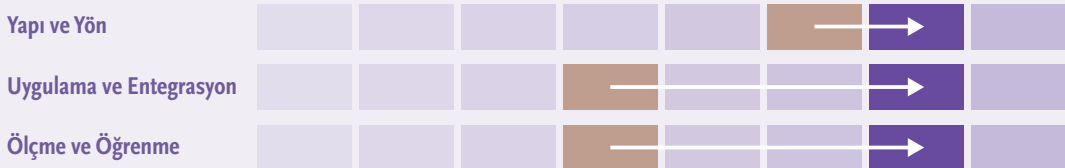
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü





# Esenler Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



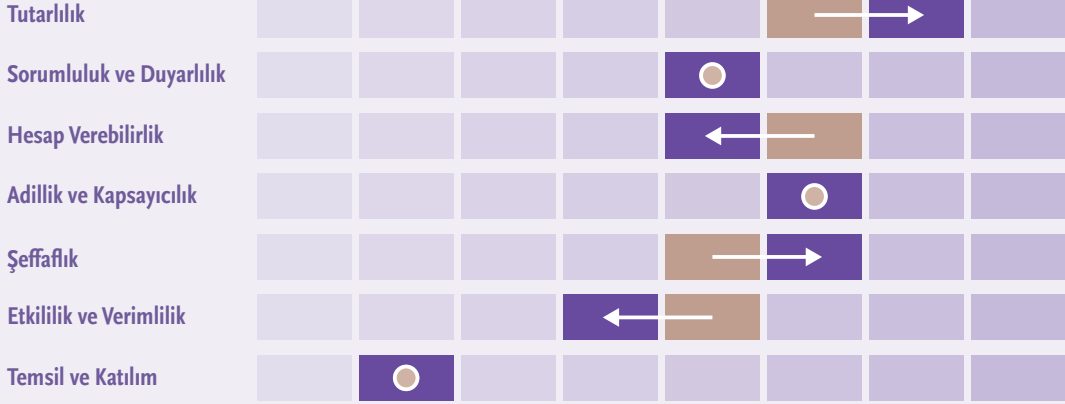
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

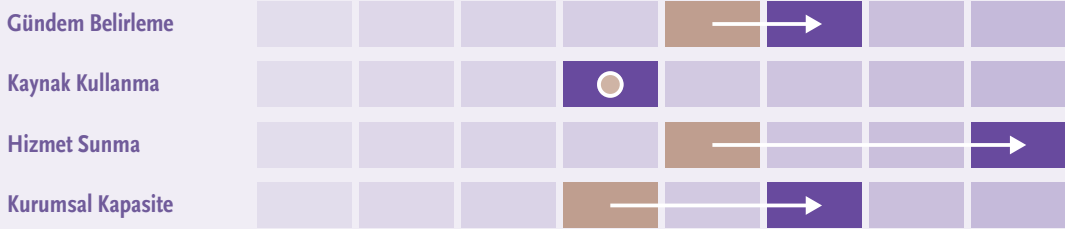
### KARNE PUANI



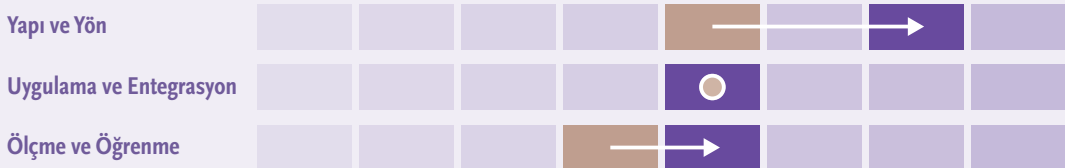
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Esenyurt Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 2 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



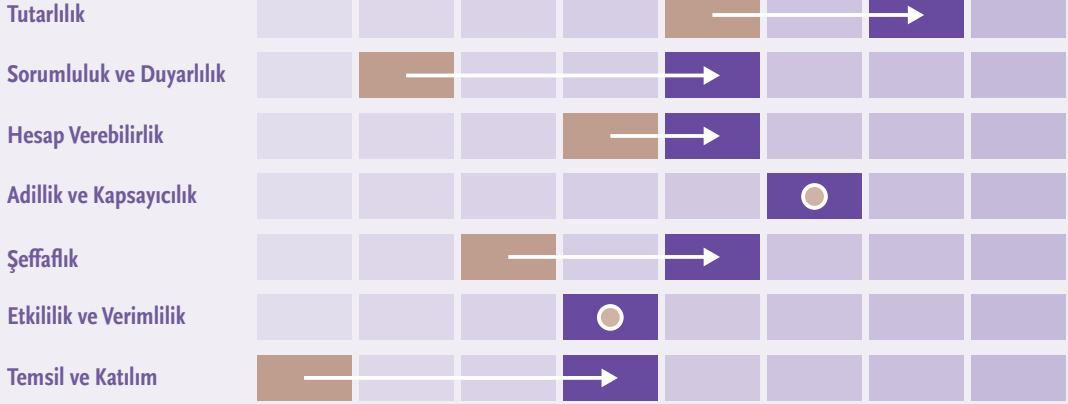
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

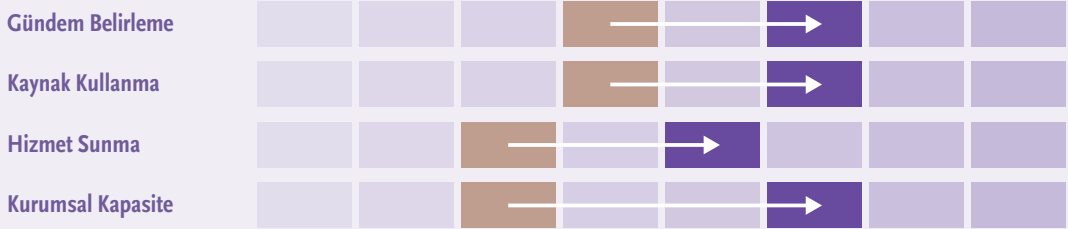
### KARNE PUANI



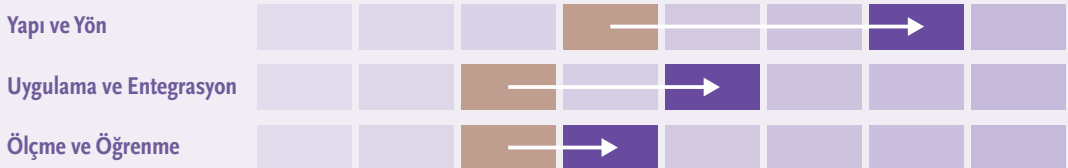
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Eyüpsultan Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye **4. Grup**'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



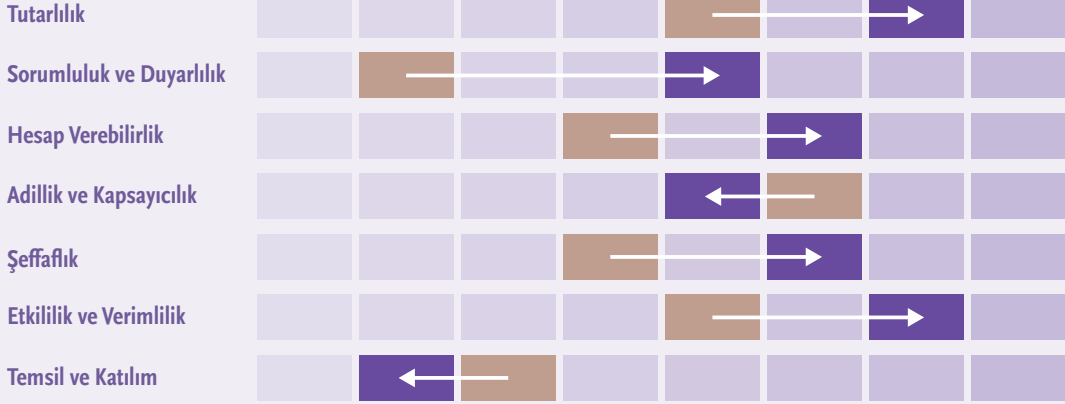
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

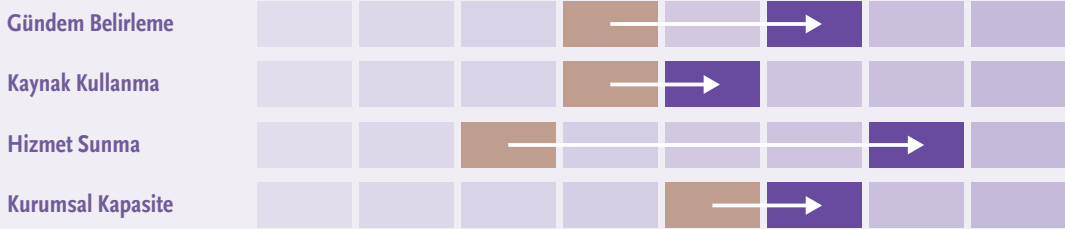
### KARNE PUANI



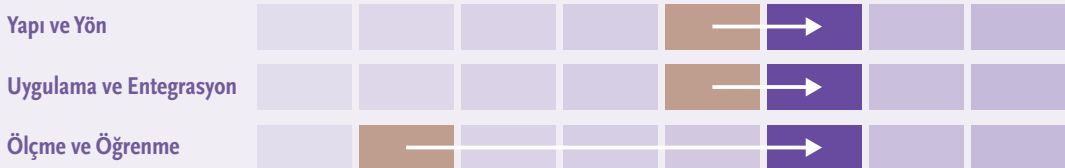
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Fatih Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



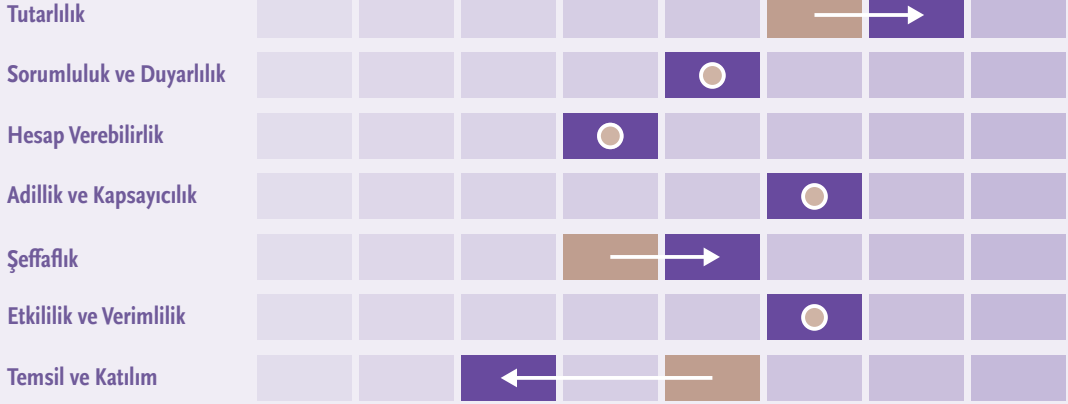
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

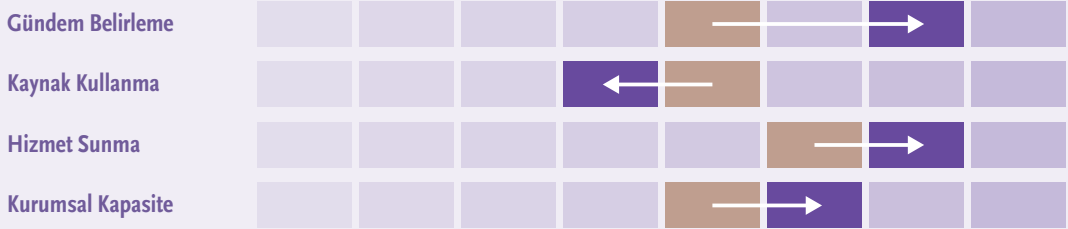
### KARNE PUANI



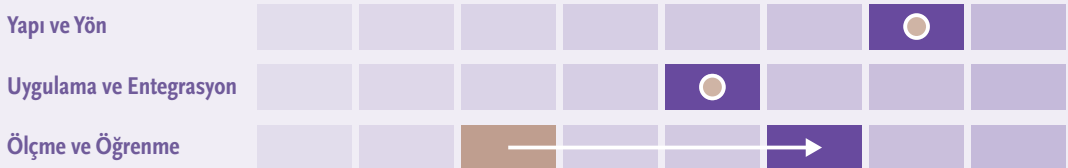
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Gaziosmanpaşa Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



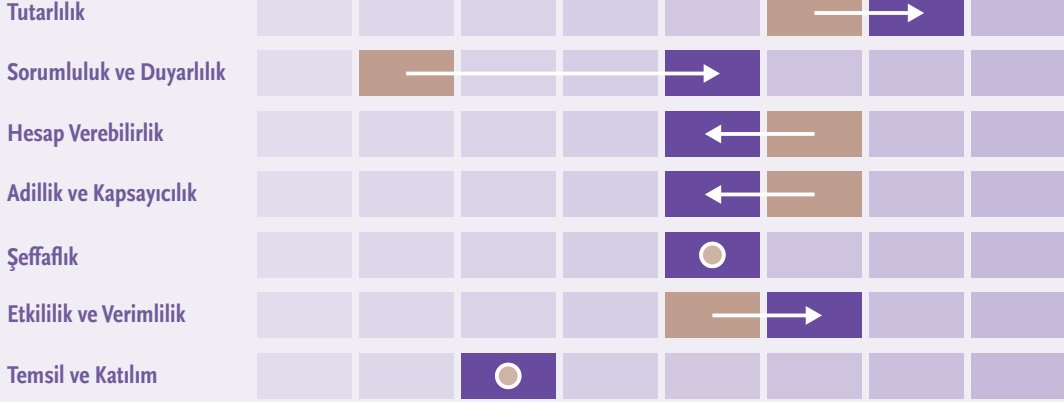
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

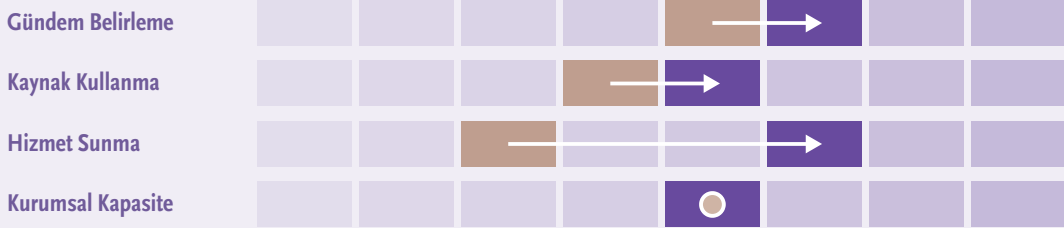
### KARNE PUANI



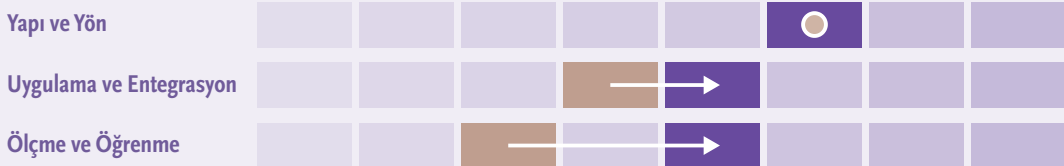
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Güngören Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe geriledi ve belediye 5. Grup'a düştü.

BYK 2018

BYK 2023



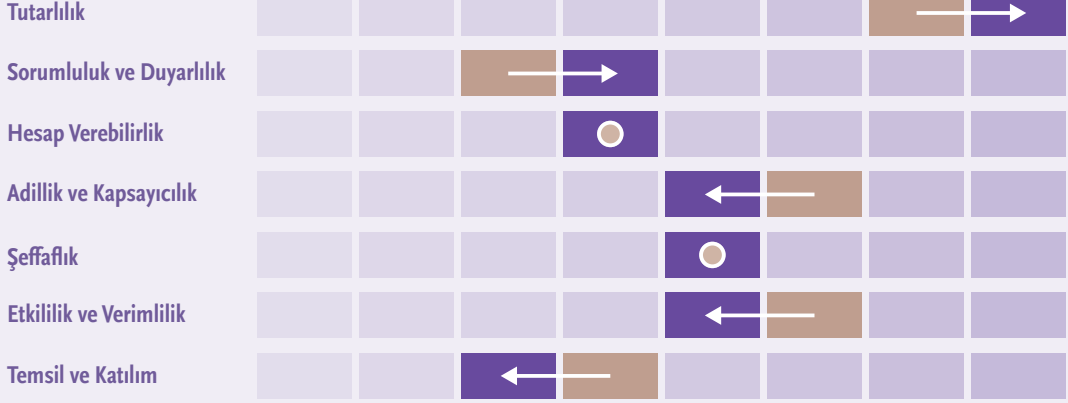
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

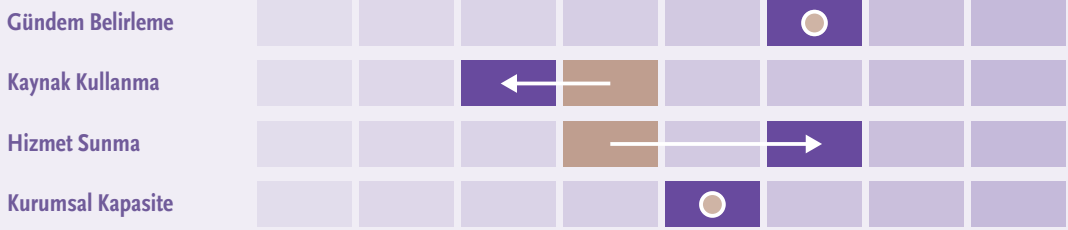
### KARNE PUANI



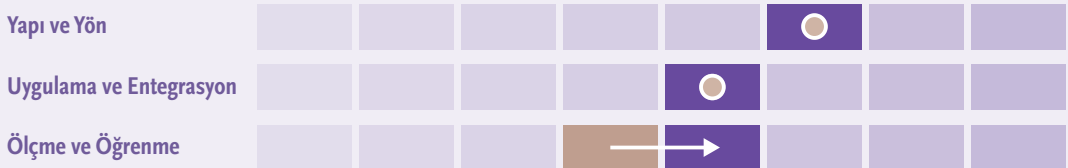
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü





# Kağıthane Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



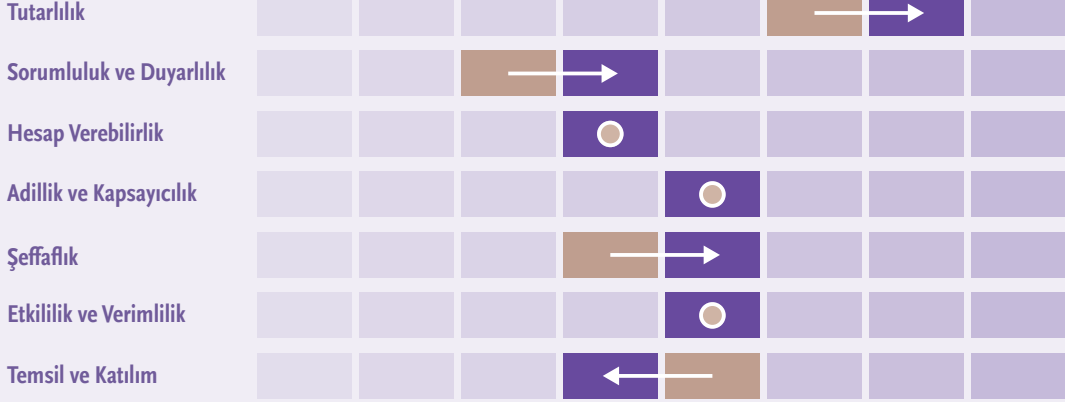
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

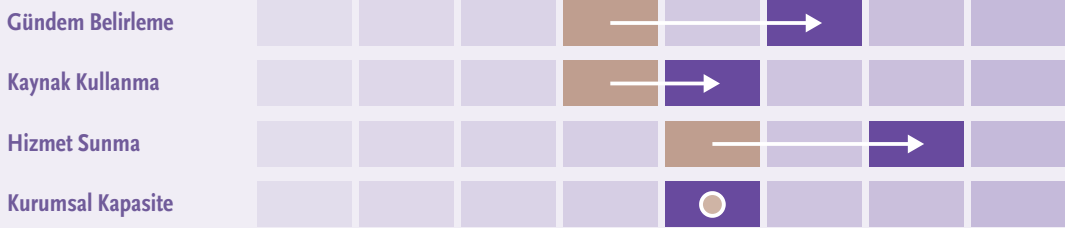
### KARNE PUANI



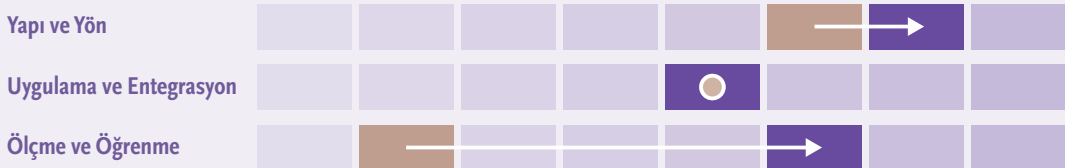
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü





# Kartal Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



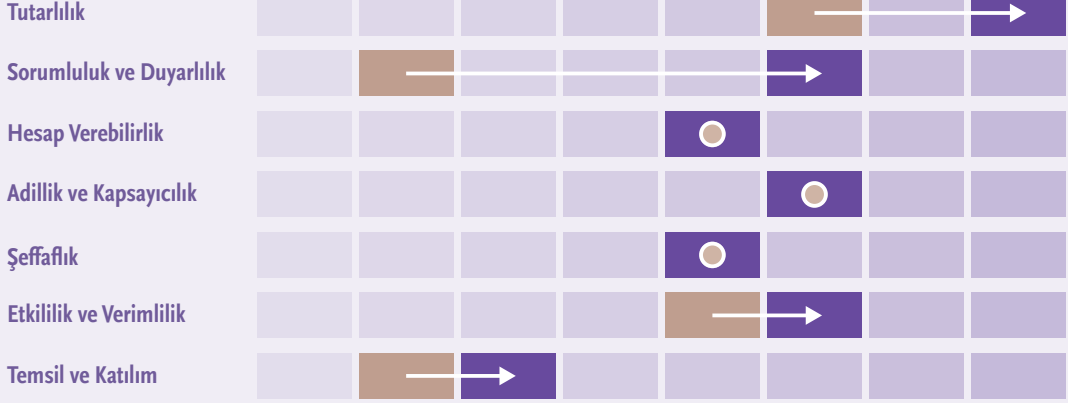
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

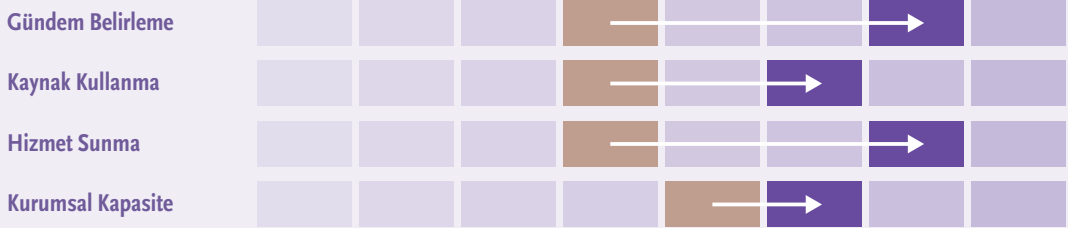
### KARNE PUANI



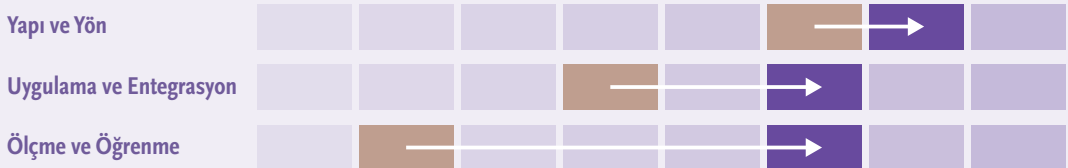
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Küçükçekmece Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



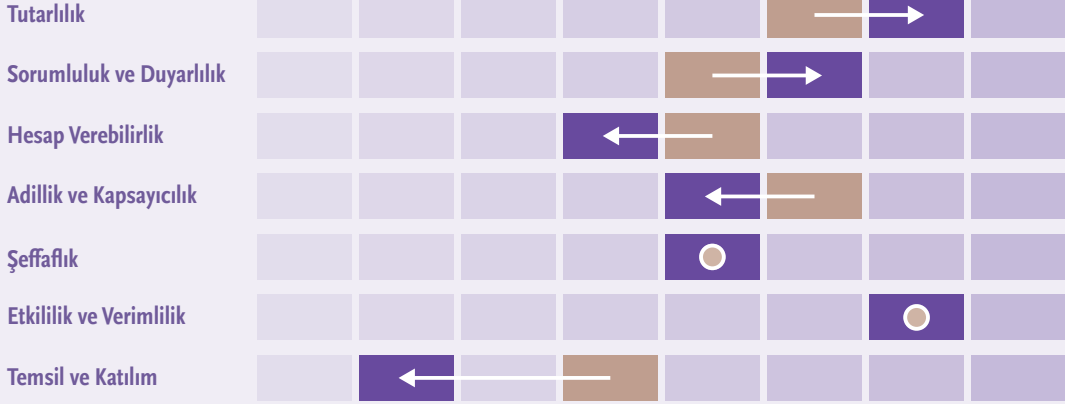
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

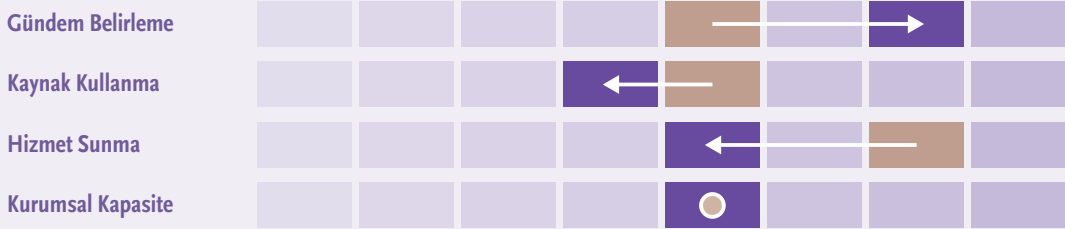
### KARNE PUANI



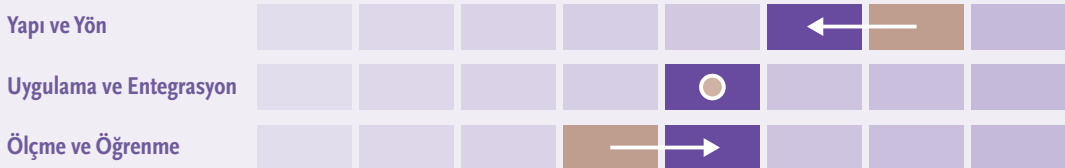
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Maltepe Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 3. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

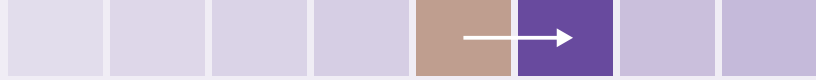
BYK 2023



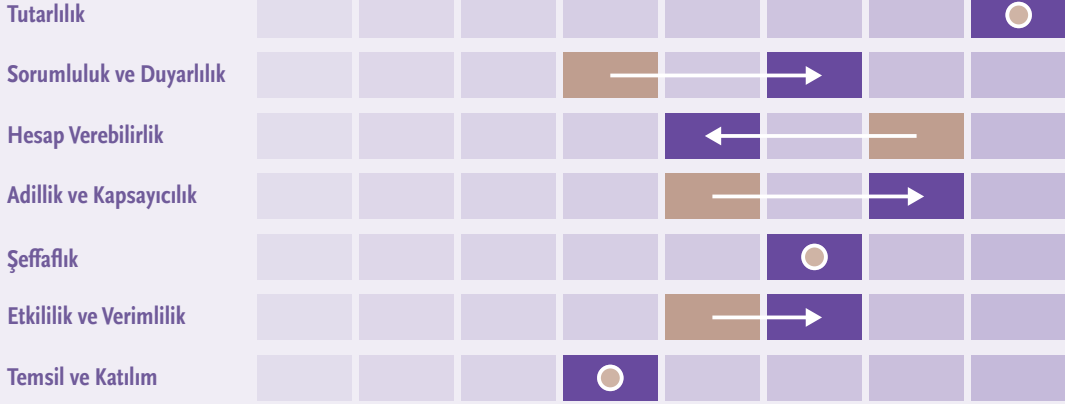
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

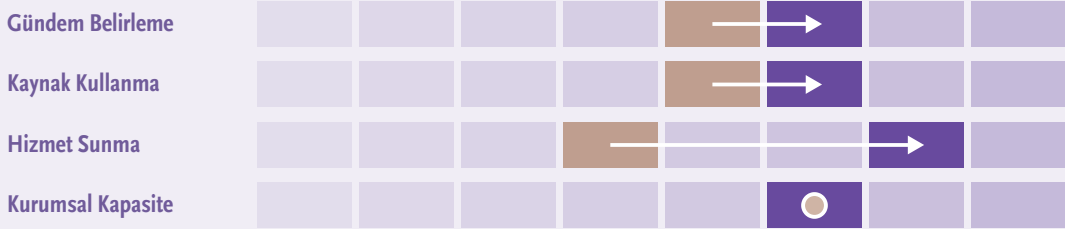
### KARNE PUANI



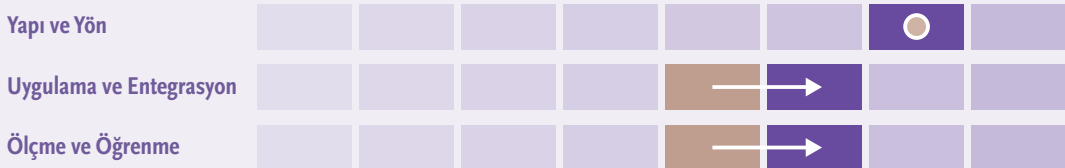
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Pendik Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 5. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



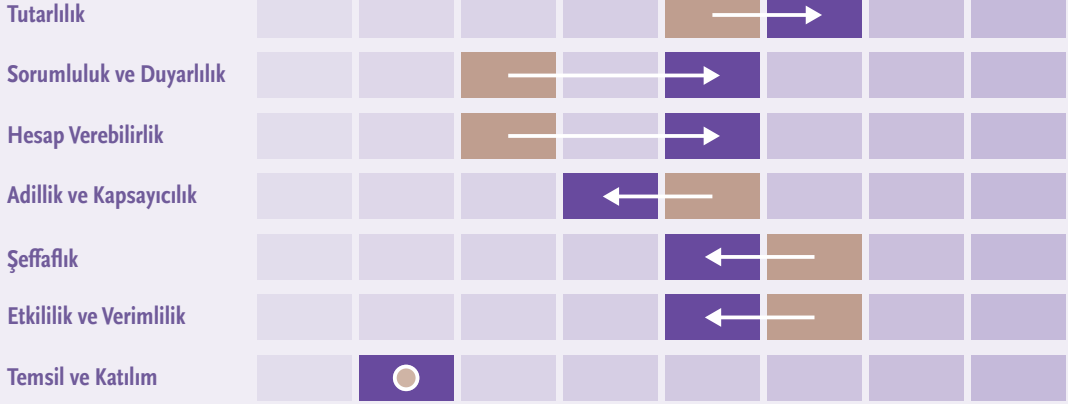
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

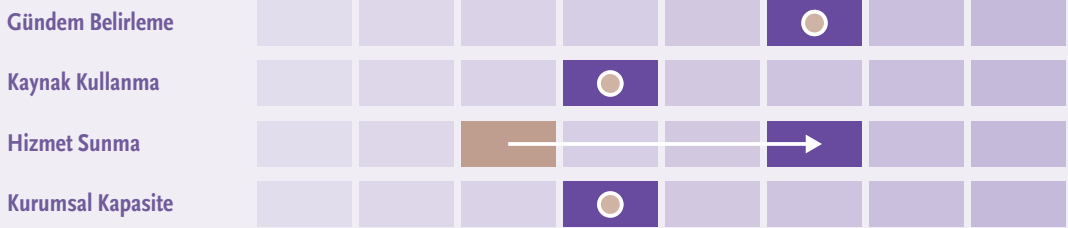
### KARNE PUANI



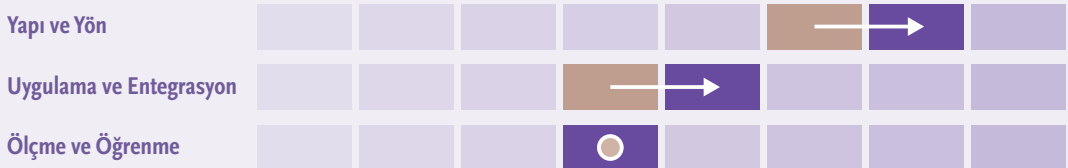
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Sancaktepe Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



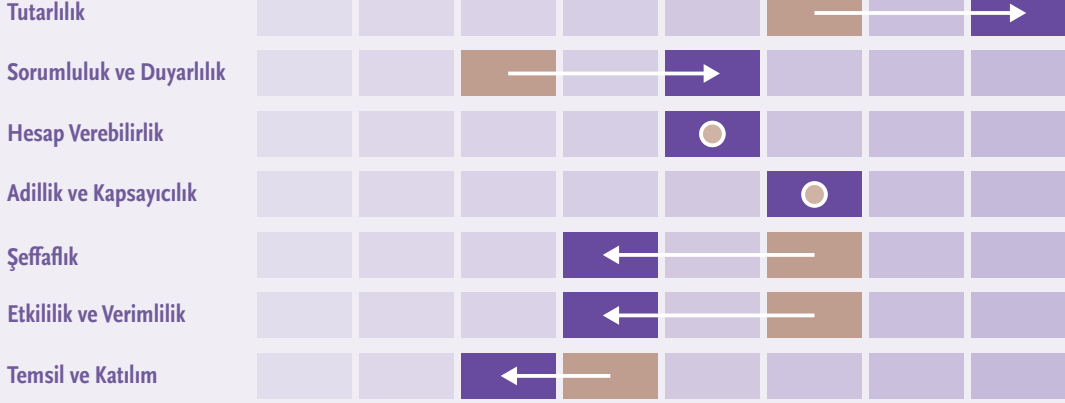
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

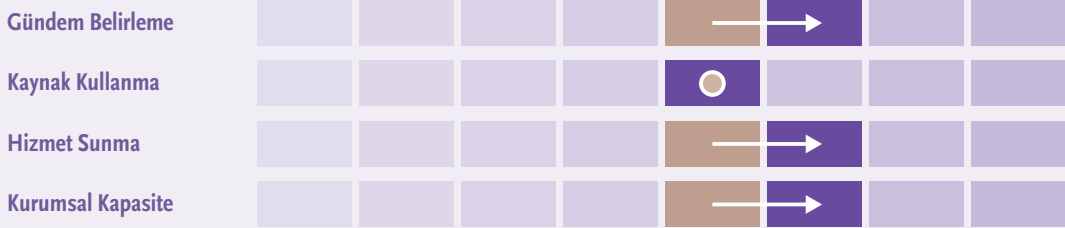
### KARNE PUANI



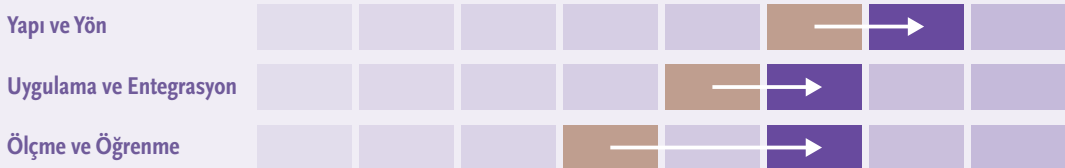
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü



# Sarıyer Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 2 kademe ilerledi ve belediye 3. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

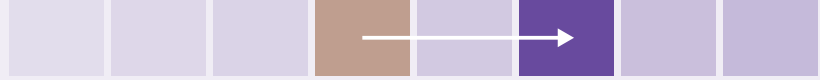
BYK 2023



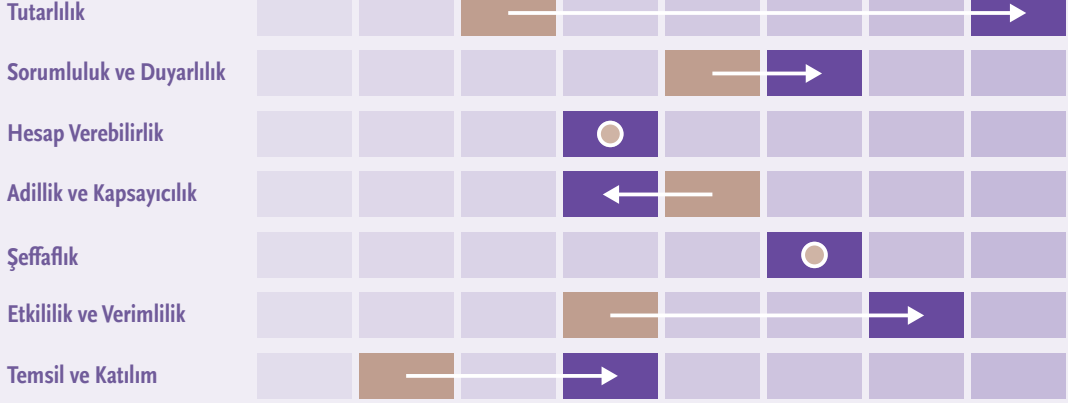
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

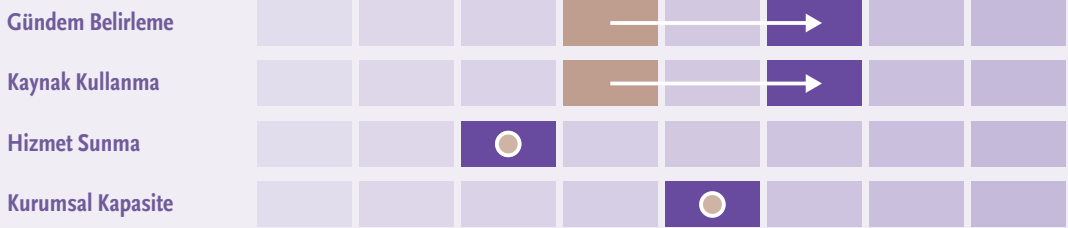
## KARNE PUANI



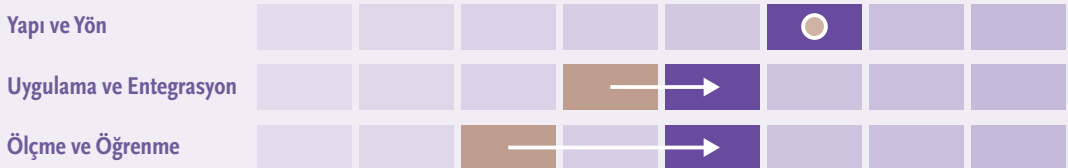
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Silivri Belediyesi



T.C. SİLİVRİ  
BELEDİYESİ

BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 5. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



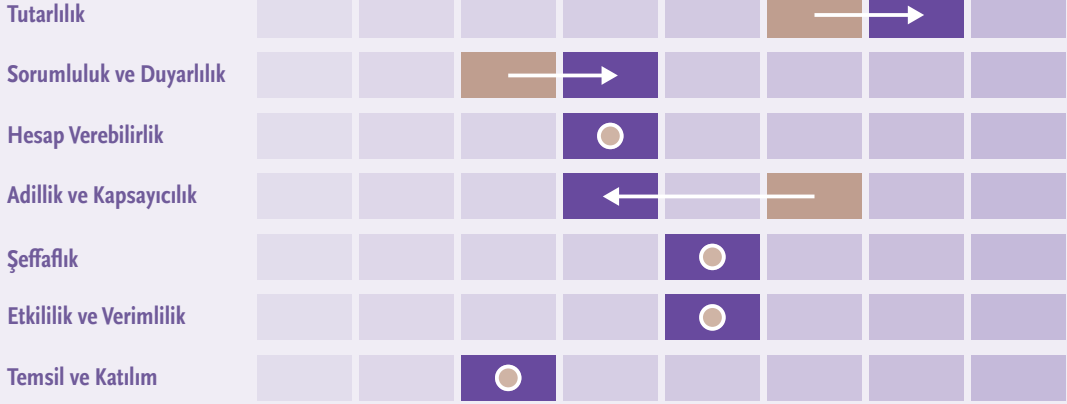
BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

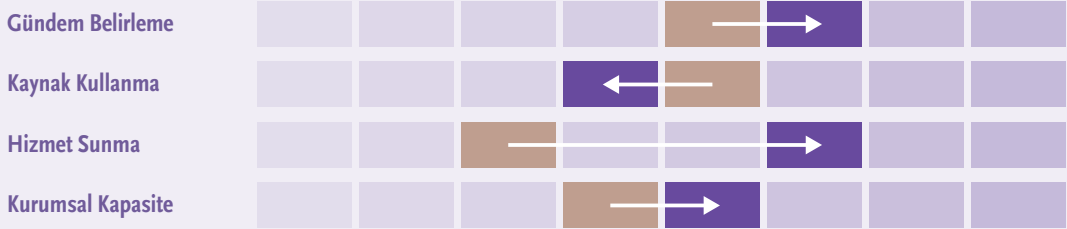
## KARNE PUANI



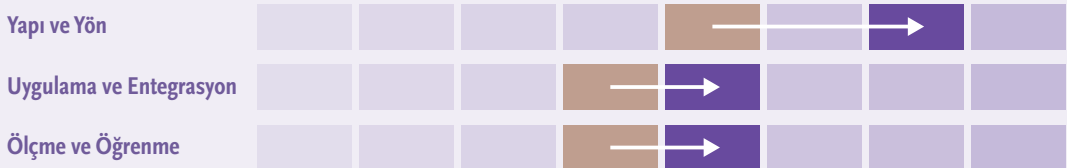
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Sultanbeyli Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 2 kademe ilerledi ve belediye 3. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

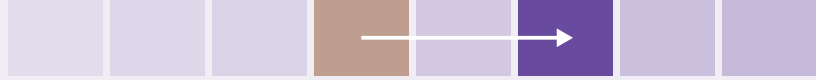
BYK 2023



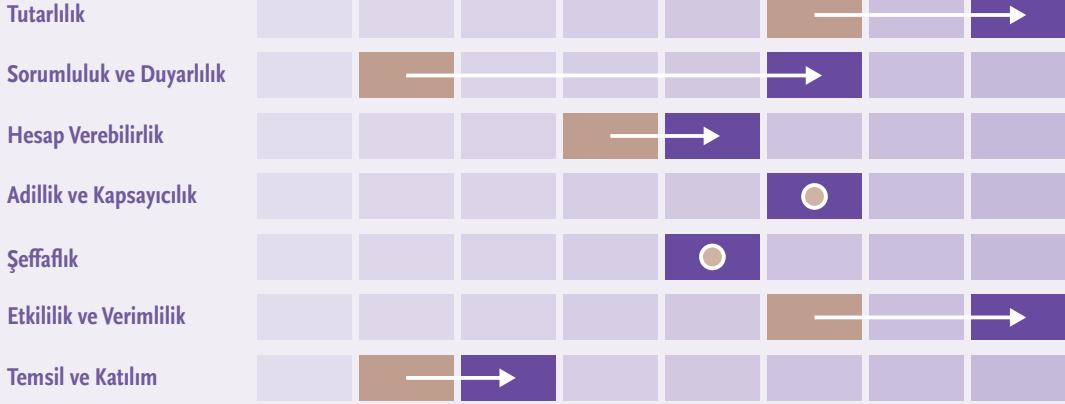
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

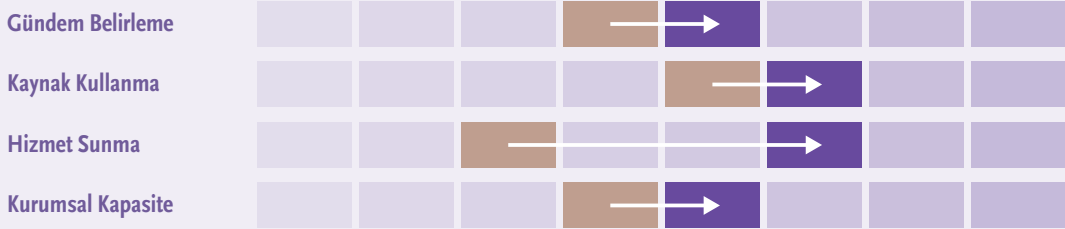
## KARNE PUANI



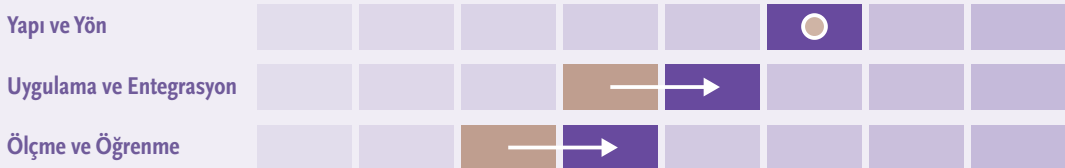
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü





# Sultangazi Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



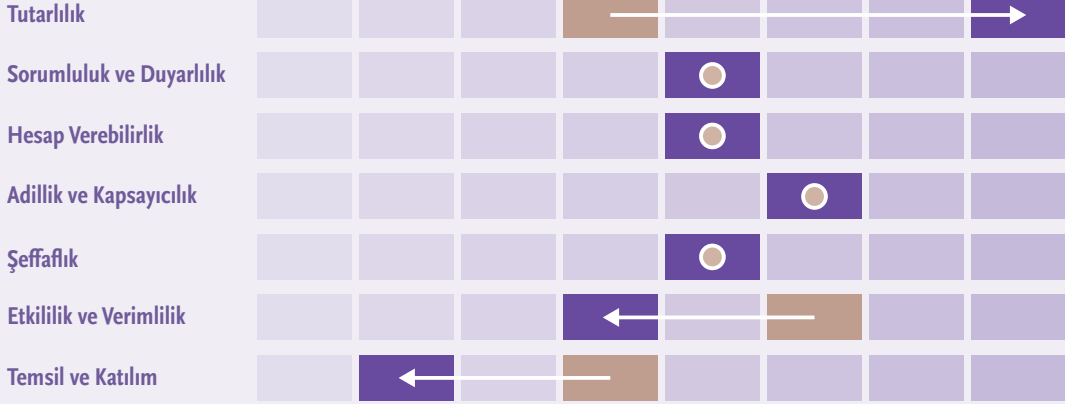
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

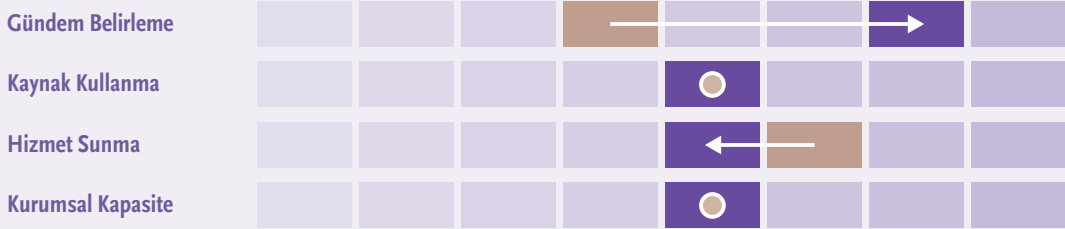
## KARNE PUANI



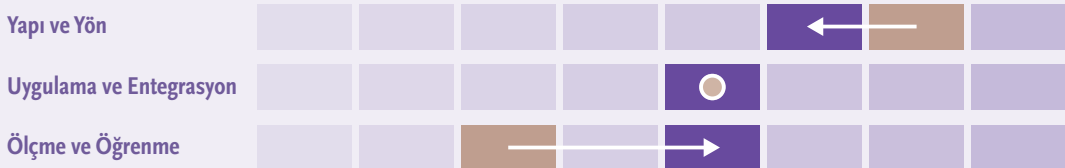
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Şişli Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye **3. Grup**'a yükseldi.

BYK 2018

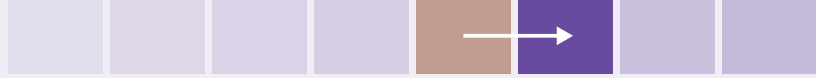
BYK 2023



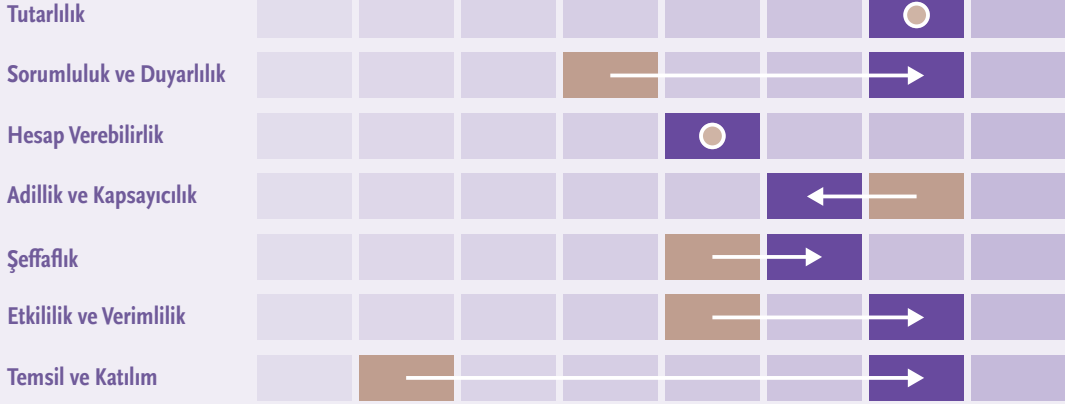
## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

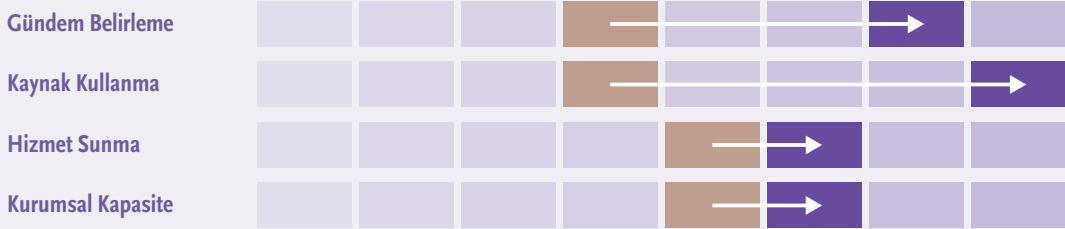
### KARNE PUANI



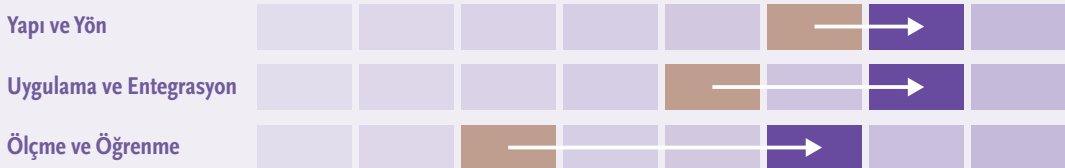
### İyi Yönetişim İlkeleri



### Süreç Yönetişimi



### Öğrenme Döngüsü





# Ümraniye Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



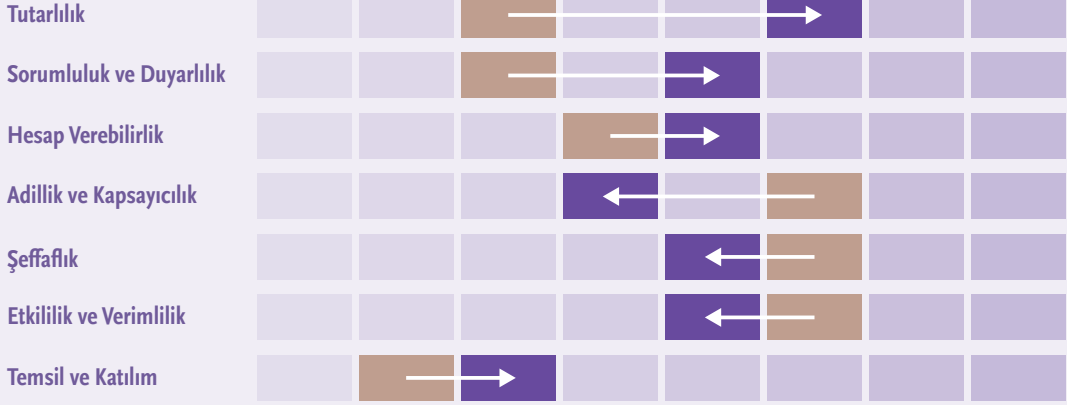
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

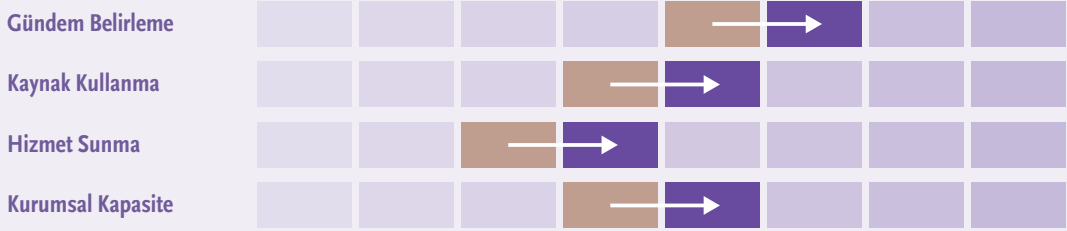
## KARNE PUANI



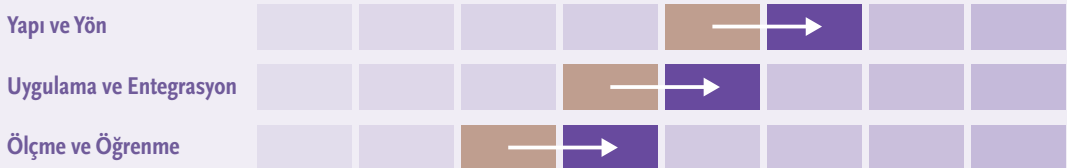
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Üsküdar Belediyesi



ÜSKÜDAR  
BELEDİYESİ

BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı aynı kademede kaldı ve belediye 4. Grup'taki yerini korudu.

BYK 2018

BYK 2023



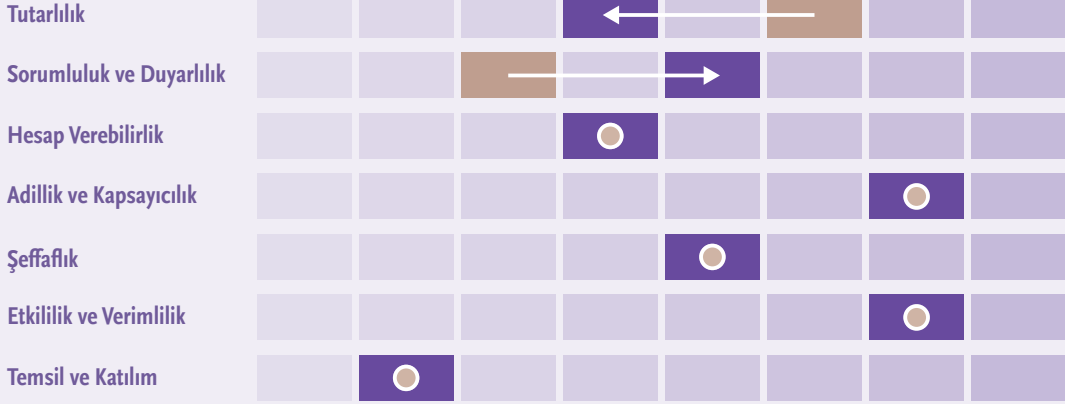
BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

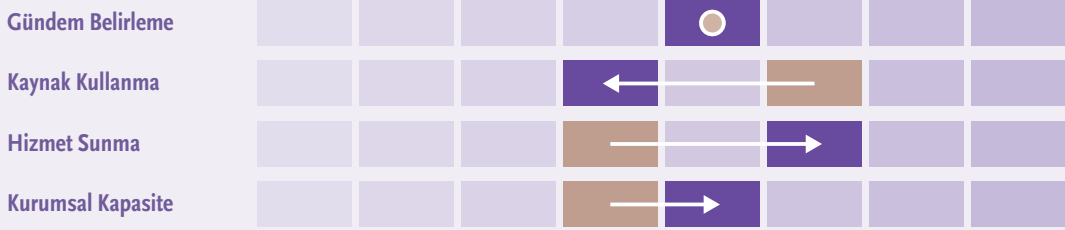
## KARNE PUANI



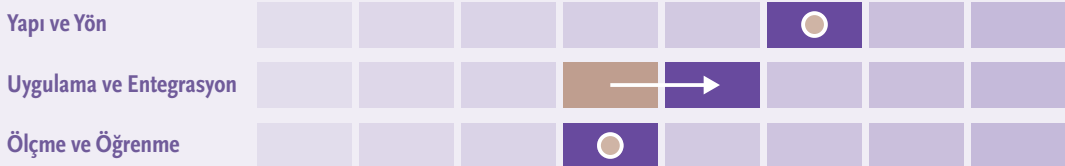
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# Zeytinburnu Belediyesi



BYK 2023 araştırma sonuçlarına göre karne puanı 1 kademe ilerledi ve belediye 4. Grup'a yükseldi.

BYK 2018

BYK 2023



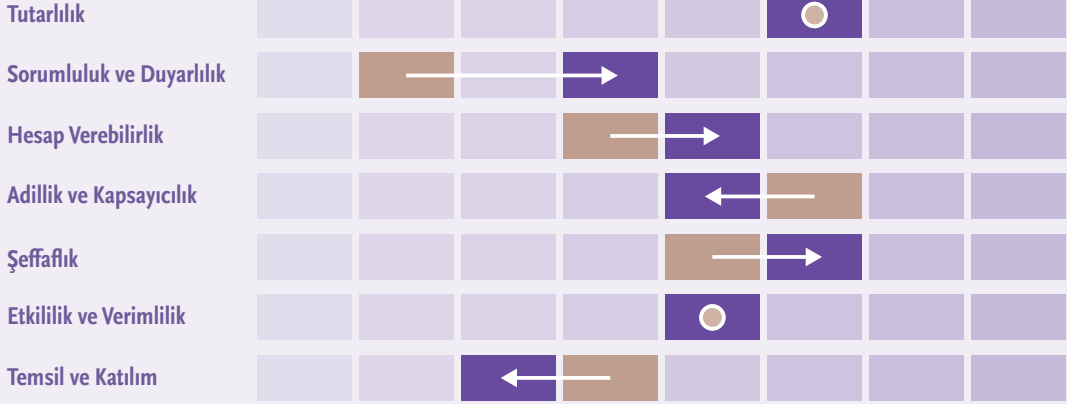
**BELEDİYE  
YÖNETİŞİM  
KARNESİ**

0 125 250 375 500 625 750 875 1000

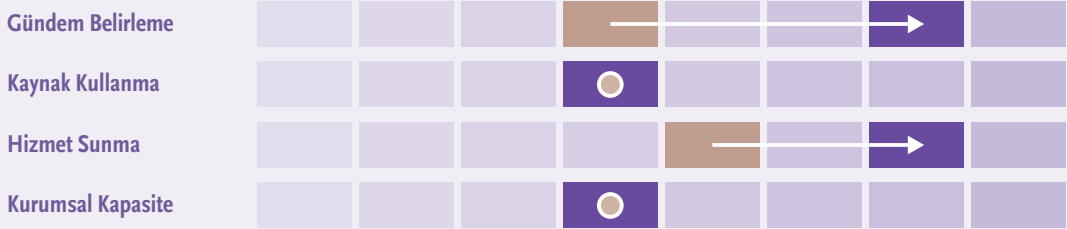
## KARNE PUANI



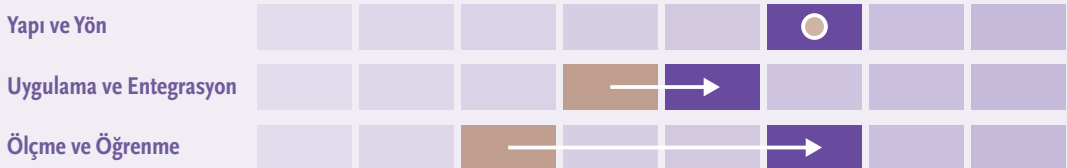
## İyi Yönetişim İlkeleri



## Süreç Yönetişimi



## Öğrenme Döngüsü



# İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Belediye Yönetişim Karnesi 2023 çalışması kapsamında öğrenme ve sürekli gelişimi desteklemek amacıyla İstanbul ilçe belediyelerinde tespit ettiğimiz iyi yönetim uygulamalarını kıyaslayarak paylaşıyoruz. Araştırma ve değerlendirme aşamalarında bu uygulamaların birden fazla belediye tarafından gerçekleştirildiğini gördük. Bu bakış açısı ile tespit ettiğimiz iyi uygulamaları, tüm ilgili belediyeleri kapsayacak şekilde konu bazlı paylaşmanın daha faydalı olacağına karar verdik.

Tespit ettiğimiz uygulamalar için sunduğumuz geliştirme önerilerinin yanı sıra her bir uygulama için **İlgili İyi Yönetişim İlkeleri**, **Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELOGE) Göstergeleri**, **BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları** ve **OECD Yaşam Kalitesi Alanları** bağlantılı olarak paylaşıldı.



## Yeni Hizmetlerin Planlanması ve Var Olan Hizmetlerin Değerlendirilmesi için Geri Bildirimlerle Sürekli Gelişimin Sağlanması

Bağcılar Belediyesi, belediye nezdinde yapılmakta olan veya yapılması planlanan hizmetlerin ve faaliyetlerin çalışanlar ve vatandaşlar tarafından değerlendirilmesini sağlayan İPEK isimli bir uygulama geliştirmiş.



### İnteraktif Proje Etkinlik Karnesi (İPEK)

Belediyemiz tarafından yapılan veya yapılacak faaliyetlerin vatandaş ve çalışanlar nezdinde değerini tespit etmek amacıyla hayata geçirdiğimiz İPEK uygulaması ile 2022 yılında 19 adet Kamuoyu saha araştırması yapılmıştır ve yapılan bu araştırmaların sonucunda.

- Bağcılar ilçesinde bulunan parklara yönelik işletim ve yönetim modeli oluşturulmuştur.
- Hizmet içi eğitimleri iyileştirmeye yönelik alanlar tespit edilerek sonraki eğitimlerde gerekli işlemlerin yapılması sağlanmıştır.
- Belediyemiz faaliyetlerine yönelik memnuniyet araştırmaları yapılmış, iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmiştir.
- Çalışanlarımıza yönelik Çalışan Memnuniyet Anketi yapılmıştır. Bu çalışma ile gerekli iyileştirme alanları ortaya çıkarılarak memnuniyeti artırıcı faaliyetlerin başlatılması sağlanmıştır.

Kaynak: Bağcılar Belediyesi 2022 Faaliyet Raporu, sayfa 164–165

### Uygulamanın Önemi

Bu tür uygulamalar, başlamış veya planlanmakta olan hizmetlerin gerek iç gerekse de dış paydaşlar nezdinde nasıl değerlendirildiğini ve onlar açısından değer yaratıp yaratmadığını anlamaya yönelik durum değerlendirmesi ve iyileştirme yapma fırsatı verir. Bu yaklaşım ile hizmetlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi sağlanır, daha etkin, verimli ve fayda yaratan hizmetler sunulabilir.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

2022 Bağcılar Belediyesi Faaliyet Raporu'nda İPEK uygulamasının için paylaşılan örnekler, halen yürütülmekte olan çalışma ve hizmetlerin iyileştirilmesine ile ilgili. Bu yaklaşımın yeni hizmetlerin planlanması aşamasında da kullanılması, bu hizmetlerin ihtiyaca uygun planlanmasına yardımcı olacaktır. Katılımcı bir şekilde geliştirilecek hizmetler, paydaşların ihtiyaçlarını karşılayarak kuruma duyulan güveni ve memnuniyeti artırır.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Temsil ve Katılım

#### ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.7 Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım



## Belediye Meclis Üyeleri ile Vatandaşların Bir Araya Gelerek Değerlendirme Yapması

Beyoğlu Belediyesi haftada 4 gün ilçenin 15 farklı bölgesinde, sorumlu Belediye Meclis Üyelerinin ev sahipliğinde Halk Meclisi toplantıları yapıyor. 2022 yılı içerisinde toplamda 75 adet Halk Meclisi toplantısı gerçekleştirilmiş.



### Halk Meclisleri

Beyoğlu Belediyesi olarak haftanın pazartesi, salı, perşembe ve cuma günleri Beyoğlu'nun 15 farklı bölgesinde bölgeden sorumlu olan Belediye Meclis Üyelerimizin ev sahipliğinde Halk Meclisi toplantıları yapılmaktadır.

Müdürlüğümüzün vatandaş ilişkileri çalışmaları kapsamında Belediyemizle vatandaşlarımız arasında köprü vazifesi görerek kamuoyu oluşturması, vatandaşlarımızın haklarının korunması, taleplerinin alınması, hizmetlerimizle ilgili bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınması amacıyla yapılan Halk Meclislerinde 2022 yılı içerisinde 75 toplantı gerçekleştirilmiş, 1.750 vatandaşımızın talep ve önerileri alınmış, Belediyemizin ilgili birimleri tarafından çözüme kavuşturulmuştur.



Kaynak: Beyoğlu Belediyesi 2022 Faaliyet Raporu, sayfa 43

### Uygulamanın Önemi

Halk Meclisi toplantıları, seçilmiş temsilciler olan belediye meclis üyeleri ile halkı bir araya getirerek halkın talep, beklenti, ihtiyaç ve sorunlarını meclis üyelerine doğrudan aktarmalarını imkan sağlıyor. Seçilmiş temsilciler beklenti, şikâyet ve talepleri birinci elden dinleyerek belediye meclisinde ve komisyonlarda gündeme getirerek çözümlerin geliştirilmesini sağlayarak belediyelerin daha sorumlu ve duyarlı, adil ve kapsayıcı olmalarını sağlayabilir.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Bu uygulama ELoGE çerçevesinin birçok ilkesi ve göstergesiyle ilgilidir. Marka Belediye Meclis üyelerinin düzenli olarak vatandaşlar ile temas içinde olmasını önermektedir. Bu uygulamanın sürekliliğini sağlanması ve mecliste grubu bulunan tüm partiler tarafında yapılması temsil ve katılımın güçlenmesine yardımcı olur.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Temsil ve Katılım

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 1: Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlke 3: Etkililik ve Verimlilik

İlke 9: Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.7 Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

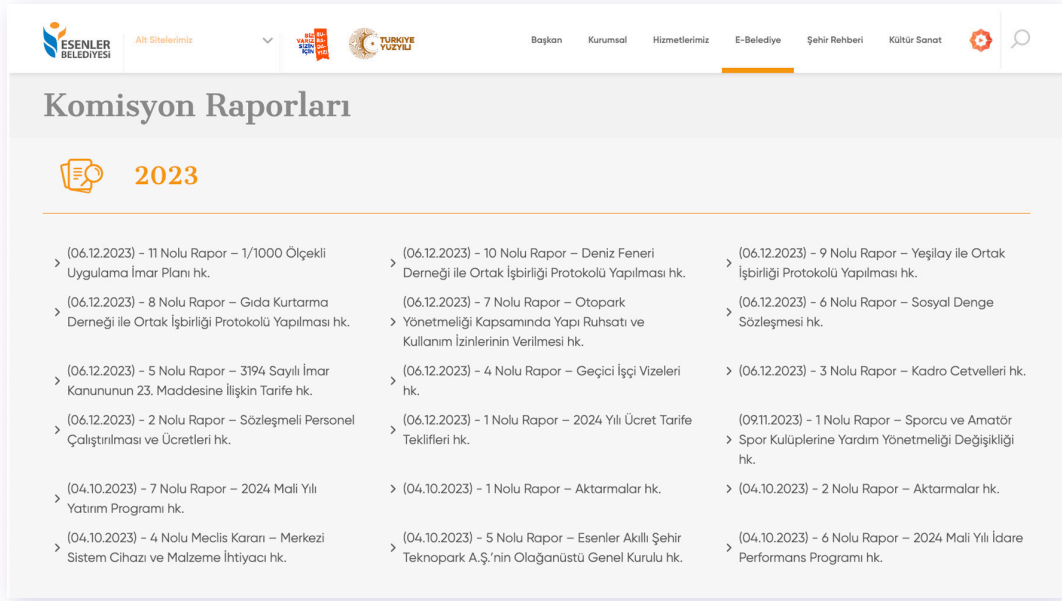
Yönetişim ve Kararlara Katılım



## Meclis Komisyon Karar ve Raporlarının Web Sitesinde Paylaşılması



Bağcılar, Beşiktaş, Büyükçekmece, Çatalca, Esenler ve Maltepe Belediyeleri, web sitelerinde meclis komisyon karar ve raporlarını yayınlıyor.



Örnek: Esenler Belediyesi web sitesi

### Uygulamanın Önemi

Meclis Komisyon çalışmaları sonucunda ortaya çıkan raporların ve kararlarının belediye web sitesinde yayınlaması ile komisyonlarda kararların hangi değerlendirmeler yapılarak alındığı paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılacaktır. Böylece vatandaşlar, alınan kararlar konusunda fikir sahibi olur ve konu ile ilgili görüş, şikâyet ve önerilerini ilgili mercilere ileterek gerekli durumlarda değişiklik talebinde bulunabilir. Komisyon toplantılarının paydaşların katılımına kapalı olması, kararların arkasında yatan analiz ve gerekçelerin anlaşılmasını zorlaştırır. Bu uygulama aynı zamanda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin gelişmesine katkı sağlar.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Meclis Komisyon karar ve raporlarını yayınlamanın ötesine geçilerek komisyon gündemleri de paylaşılabilir. Ayrıca, karar ve raporların hangi gerekçelerle ne tür veri ve bilgilere dayanılarak oluşturulduğunu ortaya koymak güven düzeyini artıracaktır.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik  
Şeffaflık

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık  
İlke 12: Hesap Verebilirlik

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.6 Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar geliştirmek

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Katılım için Mahalle Meclisleri Oluşturulması

Esenyurt Belediyesi, Kent Konseyi vasıtasıyla ilçenin 18 mahallesinde mahalle meclisleri kurulmasını desteklemiştir. Muhtarlık Müdürlüğü eliyle kurulan meclislerin mahalle bazında ihtiyaç, talep, beklenti ve sorunları ortaya koyması bekleniyor. Meclisler belediye ile doğrudan iletişim kuruyor ve bir araya geliyor.



ESEN YURT KENT KONSEYİ					
Kurumsal   Çalışma Grupları   <b>Meclisler</b>   Projeler   Faaliyet Raporu   Arşiv   İletişim					
Meclisler					
Buradasınız: Anasayfa / Meclisler					
ZAFER MAHALLESİ MECLİSİ	YUNUS EMRE MAHALLESİ MECLİSİ	YEŞİL KENT MAHALLESİ MECLİSİ	YENİ KENT MAHALLESİ MECLİSİ	ÜÇEVLER MAHALLESİ MECLİSİ	TURGUT ÖZAL MAHALLESİ MECLİSİ
TALATPAŞA MAHALLESİ MECLİSİ	ŞEHİTLER MAHALLESİ MECLİSİ	SÜLEYMANİYE MAHALLESİ MECLİSİ	SULTANİYE MAHALLESİ MECLİSİ	SELAHADDİN EYYUBİ MAHALLESİ MECLİSİ	SAADETDERE MAHALLESİ MECLİSİ
PIRİ REİS MAHALLESİ MECLİSİ	PINAR MAHALLESİ MECLİSİ	ÖRNEK MAHALLESİ MECLİSİ	OSMANGAZİ MAHALLESİ MECLİSİ	ORHANGAZİ MAHALLESİ MECLİSİ	NECİP FAZİL KISAKÜREK MAHALLESİ MECLİSİ
NAMİK KEMAL MAHALLESİ MECLİSİ	MEVLANA MAHALLESİ MECLİSİ	MEHTEÇEŞME MAHALLESİ MECLİSİ	MEHMET AKİF ERSOY MAHALLESİ MECLİSİ	KOZA MAHALLESİ MECLİSİ	İNÖNÜ MAHALLESİ MECLİSİ
İNCİRTEPE MAHALLESİ MECLİSİ	HÜRRIYET MAHALLESİ MECLİSİ	GÜZELYURT MAHALLESİ MECLİSİ	GÖKEVLER MAHALLESİ MECLİSİ	FATİH MAHALLESİ MECLİSİ	ESENKENT MAHALLESİ MECLİSİ
ÇINAR MAHALLESİ MECLİSİ	CUMHURİYET MAHALLESİ MECLİSİ	BATTALGAZİ MAHALLESİ MECLİSİ	BARBAROS HAYRETTİNPAŞA MAHALLESİ MECLİSİ	BALIKYOLU MAHALLESİ MECLİSİ	BAĞLARÇEŞME MAHALLESİ MECLİSİ
ATATÜRK MAHALLESİ MECLİSİ	ASIKVEYSEL MAHALLESİ MECLİSİ	ARDIÇLI MAHALLESİ MECLİSİ	AKŞEMSETTİN MAHALLESİ MECLİSİ	AKEVLER MAHALLESİ MECLİSİ	AKÇABURGAZ MAHALLESİ MECLİSİ
ESEN YURT KENT KONSEYİ KADIN MECLİSİ	ESEN YURT KENT KONSEYİ GENÇLİK MECLİSİ	ESEN YURT KENT KONSEYİ ENGELLİLER MECLİSİ	ESEN YURT KENT KONSEYİ ÇOCUK MECLİSİ		

Kaynak: Esenyurt Belediyesi Kent Konseyi Web Sitesi

### Uygulamanın Önemi

Mahalle ölçeğinde yerel yönetimler ile birlikte çalışılarak katılımcı ve ortak akıl ile çözümler üretebilecek Mahalle Meclisleri, katılımcı demokrasinin yerleşmesi açısından oldukça önemli bir yaklaşımdır.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Belediyenin mahalle meclisleri ile düzenli olarak bir araya gelmesi, mahalle ölçeğinde katılımcı demokrasiyi pekiştirecek, sorunlara daha hızlı çözümler geliştirilmesini sağlayacaktır.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik  
Temsil ve Katılım

#### ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması  
İlke 12: Hesap Verebilirlik

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.6 Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar geliştirmek  
Hedef 16.7 Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Belediye Entegre Raporu Yayınlanması

Kadıköy Belediyesi, dünyada yerel yönetimler arasında Entegre Rapor hazırlayan ilk ve tek belediye olmuştur. Entegre Rapor, belediyelerin temel amacının insanların yaşam kalitesini artırmak olduğu düşüncesini ortaya koyan bir raporlama yaklaşımı, kurumun kaynaklarının neler olduğunu anlatan, kurum stratejisi ve nasıl değer yarattığı konusunda bilgi veren bir araçtır.



### Uygulamanın Önemi

Entegre Raporlama yapılırken ilçe nüfusu detaylı bir şekilde incelenir ve nüfus, ortak paydaları olan kümeler bazında değerlendirilir. Raporda belediyenin geçmiş dönem planlamaları, planların hayata geçirilmesi için yaptığı çalışmalar, çalışmalar sonucunda yarattığı değerler OECD'nin uluslararası iyi yaşam ölçüm metodu ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirilerek değerlendirilir. Entegre Rapor farklı paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan kısa, öz ve anlaşılır bir dokümandır. Bu şekilde farklı grupların beklentilerine uygun paylaşılan bilginin kalitesi de artırılmış olur.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Yayımların sürekliliğinin sağlanması faydalı olacaktır. Entegre Raporlama; vatandaş katılımı, katılımcı bütçe ve vatandaş karnesi gibi çalışmalar ile kurumları entegre yönetişime doğru taşıma adına önemli fırsatlar sunuyor.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 4: Şeffaflık

İlke 12: Hesap Verebilirlik

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.6 Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar geliştirmek

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Belediye İştiraklerinin Mali Tablolarının Paylaşılması

Küçükçekmece Belediyesi, iştiraklerine ait mali durumu paylaşarak kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığı konusunda paydaşlarına bilgi vermekte. İştirakler belediyenin mali durumunu doğrudan etkileyerek paydaşlara sunulan veya sunulacak hizmetler üzerinde etkiye sahiptirler.



### 3. MALİ DENETİM SONUÇLARI

Belediye Başkanlığı'nın en son 2020 mali yılı hesapları Sayıştay Başkanlığı'na denetlenmiştir. Denetim sonucunda Sayıştay Başkanlığı'nca "Mali rapor ve tabloların tüm yönleriyle doğru ve güvenilir bilgi içerdiği kanaatine varılmıştır" denilmiştir. Sayıştay Başkanlığı'nca düzenlenen Denetim Raporu 2022 mali yılı içinde Belediye Meclisi'ne sunulmuştur.

### 4- KITAS (BELEDİYE İŞTİRAKİ)

#### 1. Hakkında

Küçükçekmece İnceat Taahhüt Sanayi ve Tic. A.Ş. S.A.Ş.ysla 26/05/2016 tarihinde faaliyete başlayan sermayesi %100 Küçükçekmece Belediyesine ait iştirak şirkettir. İlk kuruluşundan itibaren faaliyet alanını genişleterek büyüme derami eden şirketimiz restoran, kafe, otopark, site yönetimi hizmetleri ile kar amacı gütmeyen, halkımıza kaliteli ve giller yarıklı hizmet sunmaktadır. Şirketimiz Küçükçekmece Belediyesi Başkanı tarafından atanan Yönetim Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu üyelerince yönetilmektedir.

Şirketimiz sosyal sorumluluk kapsamında meslek edincirme kursları, Turizm Ötelilik Okulları, Çocuk Edinme Kurumları, Rehabilitasyon Merkezleri ile kurumlarımızdan, hizmet verdiğimiz alanlarda çalıştırmak üzere, personel istihdam ederek topluma katkı sağlanmayı hedeflemekteyiz.

Şirketimiz 01.04.2019 tarihinden itibaren 696 Sayılı İHKH (Kanun Hükmünde Kararname) gereği belediyemizin taşınmaz Firmaları bünyesinde çalışan personelleri; kendi bünyesine geçişi sağlıyor, belediyemizin halkımıza yapması olduğu hizmetler için ortalama 3161 personel ile iş gücü temini sağlamaktadır.

2022 yılına ait mali tablolar aşağıda sunulmuştur.

#### 2. KITAS Mali Kaynak Analizi

TABLO 20: İŞLETME AYRINTILI GELİR TABLOSU (2022)	
KÜÇÜKÇEKMECE İNCEAT TAHHÜT SAN.VE TİC.A.Ş.	
Tarih: 01/01/2022-31/12/2022	
Carl Dönem (2022)	
<b>A- BRÜT SATIŞLAR</b>	<b>481.049.623,33</b>
1-YURTİÇİ SATIŞLAR	480.038.075,70
2-YURTDIŞI SATIŞLAR	0,00
3-DİĞER GELİRLER	1.011.547,63
<b>B- SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)</b>	<b>282,41</b>
1-SATIŞ İZİN İADELERİ (-)	282,41
2-SATIŞ İSKONTOLARI (-)	0,00
3-DİĞER İNDİRİMLER (-)	0,00
<b>C- NET SATIŞLAR</b>	<b>481.049.340,92</b>
<b>D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)</b>	<b>465.087.678,01</b>
1-SATILAN MAMÜLLER MALİYETİ (-)	23.351.763,70
2-SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ (-)	9.610.761,82
3-SATILAN HİZMET MALİYETİ (-)	432.125.152,49
4-DİĞER SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	0,00
<b>BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI</b>	<b>15.961.662,91</b>
<b>E- FAALİYET GİDERLERİ (-)</b>	<b>35.286.722,58</b>
1-PAZARLAMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ (-)	0,00
2-PAZARLAMA SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ (-)	29.874.498,35
3-GENEL YÖNETİM GİDERLERİ (-)	5.412.224,23
<b>FAALİYET KARI VEYA ZARARI (-)</b>	<b>-19.325.059,67</b>
<b>F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR</b>	<b>173.659,20</b>

### TABLO 20: İŞLETME AYRINTILI GELİR TABLOSU (2022)

KÜÇÜKÇEKMECE İNCEAT TAHHÜT SAN. VE TİC. A.Ş.	
Tarih: 01/01/2022-31/12/2022	
Carl Dönem (2022)	
1-İŞTİRAKLERDEN TEMETTÜ GELİRLERİ	0,00
2-BAĞLI ORTAKLIKLARDAN TEMETTÜ GELİRLERİ	0,00
3-FAİZ GELİRLERİ	0,00
4-KOMİSYON GELİRLERİ	0,00
5-KONUSU KALMAYAN KARŞILIKLAR	0,00
6-MENKUL KIYMET SATIŞ KARLARI	0,00
7-KAMBIYO KARLARI	0,00
8-RESKONT FAİZ GELİRLERİ	0,00
9-ENFLASYON DÜZELTME KARLARI	0,00
10-DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR	173.659,20
<b>G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR (-)</b>	<b>95.084,05</b>
1-KOMİSYON GİDERLERİ (-)	0,00
2-KARŞILIK GİDERLERİ (-)	0,00
3-MENKUL KIYMET SATIŞ ZARARLARI (-)	0,00
4-KAMBIYO ZARARLARI (-)	0,00
5-RESKONT FAİZ GİDERLERİ (-)	0,00
6-ENFLASYON DÜZELTME ZARARLARI (-)	0,00
7-DİĞER GİDER VE ZARARLAR (-)	95.084,05
<b>H- FİNANSMAN GİDERLERİ (-)</b>	<b>686,39</b>
1-RİSA VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)	686,39
2-UZUN VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)	0,00
<b>OLAĞAN KAR VEYA ZARAR (-)</b>	<b>-19.247.170,91</b>
<b>I- OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR</b>	<b>15.676,16</b>
1-ÖNCEKİ DÖNEM GELİR VE KARLARI	0,00
2-DİĞER OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR	15.676,16
<b>J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)</b>	<b>9.112.183,53</b>
1-CALISMAYAN KISIM GİDER VE ZARARLARI (-)	0,00
2-ÖNCEKİ DÖNEM GİDER VE ZARARLARI (-)	0,00
3-DİĞER OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)	9.112.183,53
<b>DÖNEM KARI VEYA ZARARI (-)</b>	<b>-28.345.678,28</b>
<b>K- DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI (-)</b>	<b>24.936.667,76</b>
DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI (-)	-3.280.345,04

**Dipnot 1:** 2022 Yılı Mali Döneminde Küçükçekmece Belediye Başkanlığına ait cari bakiyelerin tahahhütlerini gerçekleştirme noktasında ille muvazeli hale gelmiş SGK ve Vergi Borçlarımız sözlenmemiştir. Bu kapsamda ödemenemeyen SGK primlerinin Kanunen Kabul Edilmeyen Gider tutarını artırmış, Geçici ve Kurumlar vergisinin artırılmasına sebep olmuştur.

**Dipnot 2:** 7256 ve 7326 Sayılı Kanunlar kapsamında SGK ve Vergi yasalarında değişiklikler ödemekte olup, ödemeler neticesinde işsizliğimize yaratanlar, tahsil farkı ve geçikme zararını tutarları, "Diğer Olağan Gider ve Zararlar" kaleminde artmıştır.

**Dipnot 3:** Ticari zararlar etkilerinden bir tanesidir, büyümeyle işletmekte olduğumuz "Küçükçekmece Belediyesi Sosyal Tesişler" yönetim anlayışında kar amaç güdülmeyip Sosyal Belediyecilik anlayışı çerçevesinde hizmet verilmektedir.

Kaynak: Küçükçekmece Belediyesi 2022 Faaliyet Raporu, sayfa 54–55

## Uygulamanın Önemi

Belediye, paydaşlar ve faaliyet bölgesi üzerinde kendi ve iştiraklerinin faaliyetleri vasıtası ile etki yaratır. İştiraklerin mali durumu hakkında bilgi paylaşarak ortaya konan etkinin büyüklüğü ve niteliği konusunda paydaşlara bilgi vermiş olur. Bu şekilde şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlarken etkililik ve verimlilik alanında performansını değerlendirme imkanı sunar.

## Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Kullanılan kaynakların büyüklüğü ve yaratılan etkinin daha net anlaşılması için tüm iştirakleri kapsayacak şekilde konsolide mali tablolar yayımlanabilir.

## İlgili İlke ve Göstergeler

### İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik  
Şeffaflık

### ELoGE Göstergeleri

İlke 4: Şeffaflık  
İlke 12: Hesap Verebilirlik

### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

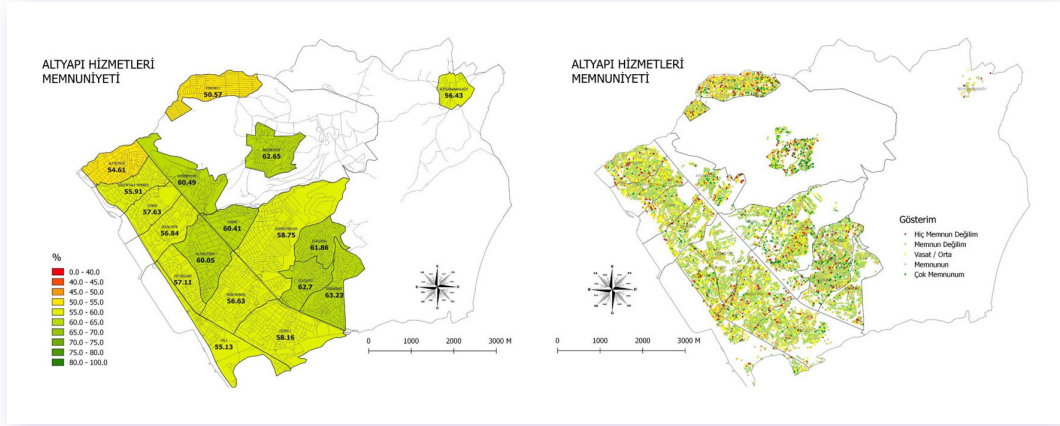
Hedef 16.6 Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar geliştirmek

### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Stratejik Planın Mahalle Bazında Detaylı Analiz, Katılım ve Kapsayıcılık Bakışı ile Hazırlanması

Maltepe Belediyesi, stratejik plan çalışması sırasında yürüttüğü paydaş katılım sürecini mahalle bazında gerçekleştirmiş. Bu şekilde mahalleler nezdinde sorun, ihtiyaç ve beklentileri toplayarak 5 yıllık planını bu analize dayandırmış.



Kaynak: Maltepe Belediyesi 2020–24 Stratejik Planı, sayfa 53–82

### Uygulamanın Önemi

Belediyelerin stratejik plan hazırlama sürecini mahalle ölçeğinde yürütmesi; paydaşların ihtiyaç, beklenti ve taleplerini daha yerinden, bütünsel ve etkili bir şekilde belirlemesine imkan sağlar. Bu yaklaşım, taleplerin daha etkin ele alınmasına ve doğru hizmetlerin verilerek memnuniyet ve verimliliğin sağlanmasına yardımcı olur. Böylece hem kaynakların etkin kullanılması hem de paydaşların yaşam kalitesinin artırılması sağlanabilir.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Bu yaklaşım, faaliyet dönemi içinde de kullanılarak hem gelişmeler hem de memnuniyet düzeyi düzenli olarak takip edilebilir.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Adillik ve Kapsayıcılık  
Temsil ve Katılım

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 1: Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.7 Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak

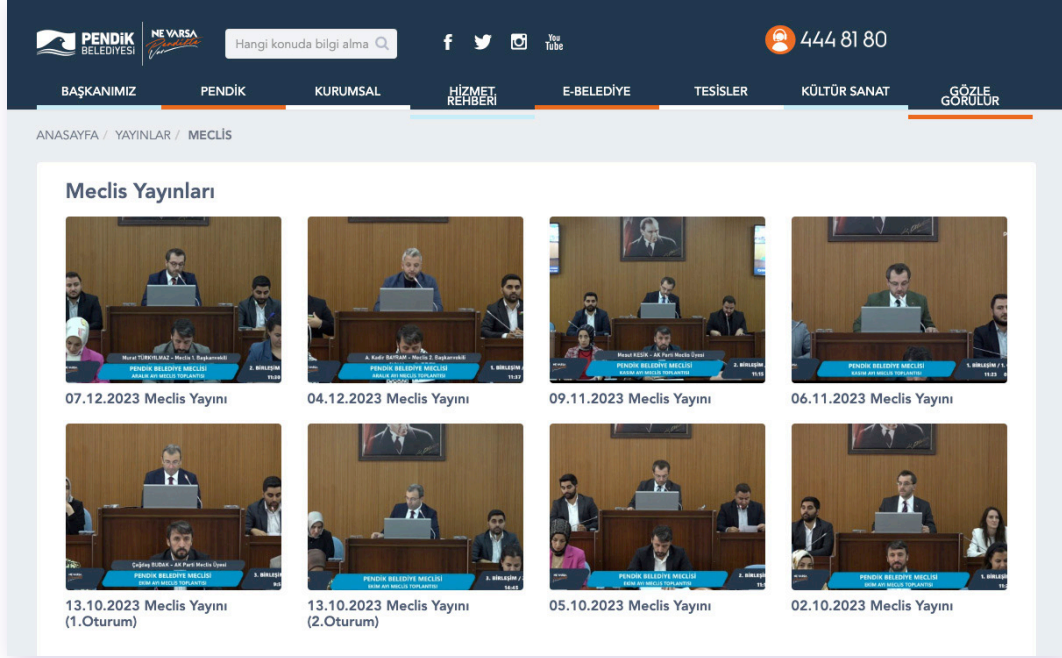
#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Belediye Meclis Görüşmelerinin Web Sitesi Üzerinden Canlı Yayınlanması



Arnavutköy, Beykoz, Beylikdüzü, Esenyurt, Eyüpsultan, Kartal, Pendik, Silivri, Şişli, Tuzla ve Zeytinburnu Belediyeleri, meclis görüşmelerini web sitelerinden canlı yayınlıyor.



Örnek: Pendik Belediyesi web sitesi

### Uygulamanın Önemi

Belediyelerin meclis toplantılarını canlı yayınlaması, kararlar alınırken meclis üyelerinin müzakerelerini ve alınan kararları paydaşların takip edebilirleri ve alınan kararların gerekçelerini daha iyi anlayabilirler. Böylece vatandaşların kuruma olan güveni de olumlu yönde etkilenir.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Avrupa Konseyi, yeni sunduğu öneri ile Meclis Üyelerinin vatandaşlara karşı daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını teşvik etmekte. Bu uygulamanın devamlılığı hem söz konusu Avrupa Konseyi önerisi ile hem de iyi yönetim kültürü ile uyumlu olacaktır.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 12: Hesap verebilirlik

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.6 Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar geliştirmek

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

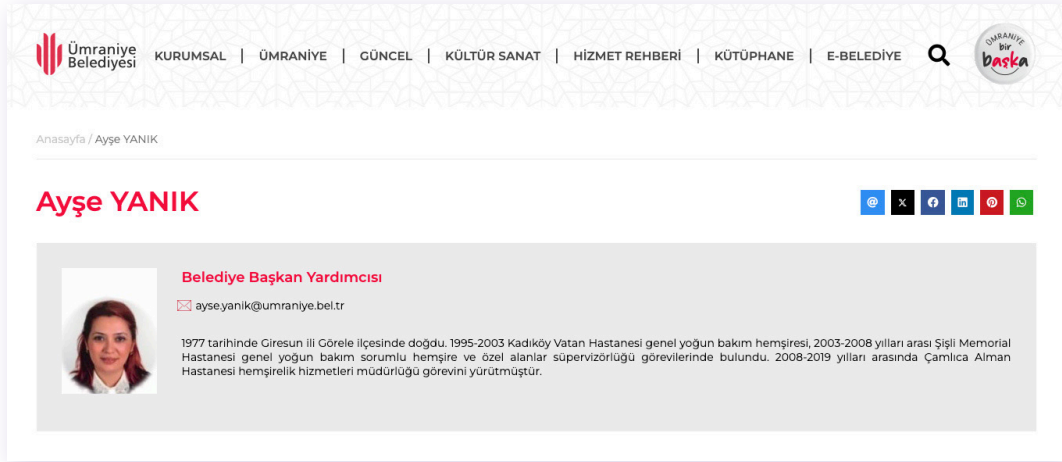
Yönetişim ve Kararlara Katılım



## Meclis Üyelerinin İletişim Bilgilerinin Web Sitesinde Paylaşılması



Arnavutköy, Bahçelievler, Beykoz, Beylikdüzü, Eyüpsultan, Kadıköy ve Ümraniye Belediyeleri, web sitelerinde Meclis Üyelerinin iletişim bilgilerini paylaşıyor. Vatandaşlar bu sayede meclis üyelerine doğrudan ulaşabiliyorlar.



Örnek: Ümraniye Belediyesi web sitesi

### Uygulamanın Önemi

Vatandaşlar Belediye Meclisi Üyeleri ile doğrudan iletişim kurarak sorunlarını, ihtiyaç ve taleplerini ya da itirazlarını iletebilirler. Aldıkları cevaplar bilgi sahibi olmalarını sağlar. Böylece katılımçılığın, sorumluluk ve duyarlılık ile hesap verebilirliğin güçlenmesi mümkün olacaktır.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Avrupa Konseyi, seçilmiş temsilcilerin vatandaşlara karşı daha şeffaf ve hesap verebilir olmasının temsil kalitesini artıracığını öngörmekte. Bu uygulamanın devamlılığı ve etkin şekilde işlemesi, yöneten ve yönetilen arasında güvenin artmasına hizmet edecektir.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik  
Temsil ve Katılım

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 1: Katılım, Temsil ve Seçimlerin Adil Yapılması  
İlke 12: Hesap verebilirlik

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 16.7 Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Stratejik Hedefler ve Performans Programı ile Ulusal Kalkınma Planı Arasında İlişkinin Net Bir Şekilde Paylaşılması

Genel olarak belediyeler, stratejik planlarında üst ölçekli politika ve planlar ile kendi amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergelerini açıkça ifade etmiyor. Başakşehir Belediyesi bu yaklaşım ile ulusal ve yerel düzeyler arasında uyuma örnek teşkil eden bir tutum sergilemiş.



**BAŞAKŞEHİR  
BELEDİYESİ**

### 2.3. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar	İlgili Bölüm Açıklama
11. Kalkınma Planı	665 - 690.1 - 694	Gereken alanlarda kentsel dönüşüm projelerinin hazırlanıp uygulanması, yataç mimari ve insan odaklılık anlayışıyla tasarımları gerçekleştirilmesi, yaşam kalitesi yüksek ve dayanıklı yerleşimler oluşturulmasına yönelik politikalara ağırlık verilmektedir.	665. Türkiye'de insan odaklı, doğal hayata ve tarihi mirasa saygılı, temel kentsel hizmetlerin adil ve erişilebilir şekilde sağlandığı, yerel hizmetlerin yerinde/lik ile birlikte yürütüldüğü, yaşam kalitesi yüksek ve dayanıklı yerleşimler oluşturulmasına yönelik politikalara ağırlık verilmektedir. 690.1. Kentsel dönüşüm uygulamalarında tarihi kentsel alanların yenilenmesinin yaygınlaştırılması, bu kapsamda yerel yönetimlerle paylaşımlı bir finansman modeli oluşturulması sağlanacak ve 81 ilde tarihi kent merkezleri kent kimliğini ön plana çıkaracak şekilde dönüştürülerek, yataç mimari ve insan odaklılık anlayışıyla tasarımları gerçekleştirilecektir. 694. Kentsel dönüşüm uygulamaları ve imara yeni açılacak alanlar ile sanayi alanlarının dönüşümü kapsamında şehir planlaması yapılırken şehrin afet geçmişi, afet tehlikeleri ve riskleri göz önünde bulundurulacaktır.
	675.1 - 802-802.1	Destek ve güvenli hizmetlerinin verilmesi	675.1. Kamusal alanların erişim ve güvenliğinin artırılması için mahalle bazında kırışık kesimlere yönelik olarak ihtiyaç analizi yapılması ve hizmet kalitesinin artırılması. 802. Yerel yönetim hizmet sunumunda kentlerin nitelikleri ve dinamikleri dikkate alınarak kent esenliği ve güvenliği güçlendirilecektir. 802.1. Yerel yönetimlerin kent esenliği ve güvenliğine ilişkin projeleri desteklenecektir.
	673-676 - 713	Yeşil şehir vizyonu kapsamında parklar ve bahçeler yapılması ve yeşil alan miktarının yüksek olması.	673. İnsan odaklı, doğal hayata ve tarihi mirasa saygılı, temel kentsel hizmetlerin adil ve erişilebilir bir şekilde sağlandığı, yaşam kalitesi yüksek ve değer üreten şehirler ve yerleşimler oluşturmak temel amaçtır. 676. Yeşil şehir vizyonu kapsamında yaşam kalitesinin artırılması ve iklim değişikliğine uyumu teminin şehirlerimizde Millet Bahçeleri yapılması ve yeşil alanların miktarı artırılacaktır. 713. Çevre konusunda kurum ve kuruluşların görev, yetki ve sorumlulukları netleştirilerek kamu, özel sektör, mahalli idareler ve STK'lar arasında koordinasyon ve işbirliği geliştirilecek, toplumun çevre bilinci artırılacak ve etkin çevre yönetimi sağlanacaktır.
	683-683.1	Akıllı şehir stratejisi çerçevesinde yeraltı-yerüstü akıllı çöp sisteminin yaygınlaştırılması.	683. Yerel yönetimlerin akıllı şehir stratejilerini ve izleyecekleri yol haritalarını hazırlamaları teşvik edilecek, akıllı şehir projelerinin ulusal katmanda önceliklendirilen alanlar ve kabiliyetler dikkate alınarak seçilmesi ve hayata geçirilmesi sağlanacak, akıllı şehir uygulamalarına yönelik yerel üretimin geliştirilmesi desteklenecektir. 683.1. Yerel yönetimlere akıllı şehir stratejilerini ve izleyecekleri yol haritalarını hazırlamalarına yönelik Ulusal Akıllı Şehir Stratejisi ve Eylem Planı esas alınarak rehberlik sağlanacaktır.
	655.2 - 655.3	İhtiyaç sahibi yaşlı, engelli ve bakıma muhtaç vatandaşlarımız için evde bakım hizmetinin sürekliliği	655.2. Farklı kurumlar tarafından sunulan uzun süreli evde bakım hizmetlerinde bütünlük ve kurumlardan eşgüdüm sağlanacak, yerel yönetimlerin hizmet sunumunda daha fazla rol almalarına imkân verecek düzenlemeler yapılacaktır. 655.3. Evde ve kurumsal yaşlı bakım hizmetlerinde çalacak işgücünün nitelik ve niceliği artırılacaktır.

Kaynak: Başakşehir Belediyesi 2020-24 Stratejik Planı, sayfa 21-25

### Uygulamanın Önemi

Belediye stratejik planında ulusal kalkınma planı ile kendi stratejik hedefleri ve performans programı arasında eşleştirme yapmıştır.

Bu yaklaşım açık ve net olarak üst ölçekte (ulusal düzeyde) hazırlanmış politika ve planlar ile belediye hedef ve faaliyetleri arasında tutarlılığı sağlamak açısından önem taşımaktadır.

### Uygulamanın Geliştirilmesi İçin Öneri

Belediye stratejik planında ulusal kalkınma planı ile uyumu bölgesel ve sektörel alanlara ait planlarda da uyumlu hale getirebilir. Bununla beraber, faaliyet raporunda elde edilen sonuçlar veri temelli olarak ölçülerek ulusal ve sektörel kalkınma açısından paylaşılabilir.

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### Yerel Yönetişim İlkeleri

Tutarlılık

Sorumluluk ve Duyarlılık

Adillik ve Kapsayıcılık

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 7: Yetkinlik ve Kapasite

İlke 9: Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 11.3 2030 yılına kadar,

tüm ülkelerde kapsayıcı ve sürdürülebilir kentleşmeyi

ve katılımcı, bütünlük

ve sürdürülebilir yerleşim

planlaması ve yönetimi için

kapasiteleri geliştirmek

Hedef 16.b Sürdürülebilir

kalkınma için ayrımcı

olmayan yasa ve politikaları

yaygınlaştırmak ve

uygulamak

Hedef 17.14 Sürdürülebilir

kalkınma için politika

uyumunu geliştirmek

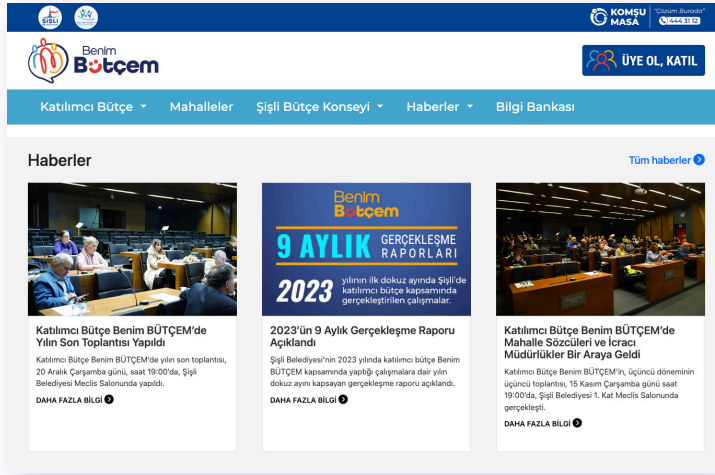
#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara

Katılım

## Katılımcı Bütçe

Şişli Belediyesi ve Şişli Kent Konseyi 2021 yılından beri mahalle ölçeğinde vatandaş katılımı ile belediye bütçesinin kullanımına yön vermektedir. Vatandaşlar belediye bütçesinde zorunlu giderler çıkarıldıktan sonra kalan yatırım ve faaliyet bütçesinin belirli bir oranının nereye, ne kadar harcanabileceğini belirlemekte ve denetleme imkanı elde etmiştir. Katılımcı demokrasi ve kalkınma açısından örnek bir çalışmaya imza atılmıştır.



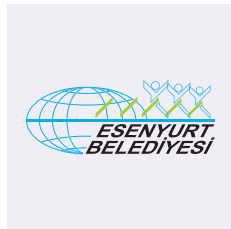
Kaynak: Şişli Belediyesi, Benim Bütçem web sitesi

## Uygulamanın Önemi

Vatandaşların mahalle ölçeğinde ortak taleplerini müzakere yoluyla belirlemeleri ve bunun için belediye bütçesinin tahsisine etki etmeleri önemli bir katılımcı demokrasi ve sürdürülebilir kalkınma örneğidir.

## Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Uygulama kapsamında kaç kişinin görüşünün alındığı, alınan bu görüşlerin kim tarafından ve nasıl karara bağlandığı gibi bilgileri web sitesi üzerinden paylaşması uygulamanın kapsayıcılığı ve temsil düzeyini yansıtmaya açısından faydalı olacaktır.



Katılımcı Bütçe uygulaması, Esenyurt Belediyesi tarafından da gerçekleştirilmektedir.



## İlgili İlke ve Göstergeler

### İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık  
Hesap Verebilirlik  
Adillik ve Kapsayıcılık  
Etkililik ve Verimlilik  
Temsil ve Katılım

### ELoGE Göstergeleri

İlke 1: Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması  
İlke 2: Duyarlılık  
İlke 9: Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim

### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

Hedef 11.2 2030 yılına kadar, tüm ülkelerde kapsayıcı ve sürdürülebilir kentleşmeyi ve katılımcı, bütünsel ve sürdürülebilir yerleşim planlaması ve yönetimi için kapasiteleri geliştirme  
Hedef 16.7 Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak

### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Kararlara Katılım

## Sağlanan Sosyal Desteklerin Mahalle Bazında Paylaşımı

Sultanbeyli Belediyesi sosyal destekleri ile ilgili talep ve vatandaş başvurularını faaliyet raporunda mahalle temelli olarak paylaşmış. Bu düzey ve derinlikte paylaşılan bilgi, belediye karar ve hizmetlerinin ne kadar sorumlu, duyarlı, adil ve kapsayıcı olduğunu göstermesi açısından oldukça şeffaf ve hesap verebilir bir nitelik taşımakta.

Tablo 114: Mahalle Bazı Faaliyet Sayıları

Mahalle Adı	İstek ve Başvuru Sayısı	Teleson	Hoş Geliş Bülteni	Mehmetçik Faaliyet Kartları	Instagram Bülteye DM	Sosyal Destek Başvuru	Whatsapp	Facebook Messenger	Telnet Mesajlar	İstisnai Kart Aylık Destek Ücreti Başvuru	Kurum İçi	Twitter DM	Etik Başvuru Formu	Twitter	Instagram	Facebook	Toplam
Abdurrahmangazi	11	1802	80	5	29	856	269	16	3	199	0	4	0	3	6	0	3.282
Adli	8	1344	99	6	11	636	122	4	3	244	0	1	0	0	1	0	2.479
Ahmet Yesevi	8	2.334	73	8	17	1.412	143	15	3	233	0	1	1	0	2	1	4.251
Akşemsettin	9	1.135	49	0	15	622	82	7	2	107	0	1	0	0	1	0	2.030
Battalgazi	20	2.969	140	4	27	1.819	258	9	10	271	0	3	3	0	2	0	5.635
Fatih	8	1.768	63	1	8	969	207	6	0	155	0	5	0	0	2	0	3.192
Hamidiye	10	2.715	61	6	36	1.878	351	4	4	185	0	4	1	0	2	0	5.237
Hasanpaşa	6	2.013	56	1	24	1.003	121	1	0	133	0	7	0	0	0	0	3.365
Mecidiye	6	2.013	56	1	24	1.003	121	1	0	133	0	7	0	0	0	0	3.365
Mehmet Akif	9	1.729	79	5	13	892	137	4	8	222	0	1	0	0	2	0	3.101
Mimar Sinan	6	2.065	77	2	45	1.169	142	13	13	140	0	0	0	0	5	0	3.677
Necip Fazıl	21	1.790	68	5	12	1.021	169	20	1	115	0	1	0	0	0	2	3.215
Orhangazi	7	1.551	51	1	20	943	143	1	0	83	0	1	0	0	0	0	2.801
Turgut Reis	9	1.417	55	2	7	823	126	2	2	151	0	2	0	0	0	0	2.596
Yavuz Selim	11	1.821	86	2	18	1.308	0	2	4	104	0	4	0	0	2	0	3.342
Diğerleri	0	6	0	0	0	4	1	0	1	130	137	0	1	0	0	0	1.280
<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>28.472</b>	<b>1.073</b>	<b>49</b>	<b>306</b>	<b>16.358</b>	<b>2.382</b>	<b>105</b>	<b>54</b>	<b>3.685</b>	<b>137</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>52.748</b>

Kaynak: Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü, 2022

Kaynak: Sultanbeyli Belediyesi 2022 Faaliyet Raporu, sayfa 210

### Uygulamanın Önemi

Vatandaşlardan gelen talep ve başvuruların mahalle ölçeğinde anlaşılması, sosyal politikalar başta olmak üzere belediyenin karar, kaynak ve hizmet kalitesini güçlendirmesine hizmet eder. Aynı zamanda belediyenin mahalleler arasında adil ve kapsayıcı olmasına fayda sağlar. Bu şekilde sunulan bilgiler şeffaf ve hesap verebilirliği desteklediği için hem güven hem de memnuniyeti artırır.

### Uygulamanın Geliştirilmesi için Öneri

Belediyenin, yapılan tüm başvuruların sonuçlarını zamana yayılı olarak kıyaslaması, harcanan bütçe miktarları ve diğer detaylar ile beraber mahalle ölçeğinde sosyal politika geliştirme ve uygulama kalitesini artıracaktır.



**Sultanbeyli  
Belediyesi**

### İlgili İlke ve Göstergeler

#### İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Hesap Verebilirlik

Adillik ve Kapsayıcılık

Şeffaflık

Etkililik ve Verimlilik

#### ELoGE Göstergeleri

İlke 2: Duyarlılık

İlke 3: Etkililik ve Verimlilik

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 12: Hesap Verebilirlik

#### Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16 Barış, Adalet ve

Güçlü Kurumlar

Hedef 16.6 Her düzeyde

etkili, hesap verebilir ve

şeffaf kurumlar geliştirmek

Hedef 16.7 Cevap veren,

kapsayıcı, katılımcı ve

temsiliyetçi karar almayı her

düzeyde sağlamak

Hedef 16.7.2 Cinsiyet, yaş,

engellilik durumu ve nüfus

grubuna göre karar alma

surecinin kapsayıcı ve

duyarlı olduğuna inanan

nüfusun oranı

#### OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Sağlık

Eğitim ve Yetkinlik

Yönetişim ve Kararlara

Katılım

# SONUÇ VE GELİŞİM ÖNERİLERİ

2017 yılında geliştirdiğimiz Belediye Yönetişim Karnesi Modeli®'ni ilk olarak 2018 yılında İstanbul ilçe belediyelerinde iyi yönetim kültür ve uygulamalarını ölçmek üzere uygulamıştık. Dünyada bir ilk olan modelimize yönelik aldığımız geri bildirimler, BYK'nın belediyelerde iyi yönetişimi güçlendirme açısından fayda sunduğunu ortaya koydu. Yaklaşmakta olan yerel seçimler ve yeniden hazırlanacak olan stratejik plan ve bütçeler göz önüne alındığında, BYK modelini 2023 yılında tekrar etme kararı aldık. Böylece hem 2018–2023 dönemindeki gelişmeleri değerlendirerek hem de mevcut durumun resmini çekerek belediyelerde iyi yönetim kültür ve uygulamalarının gelişimine katkı sunmayı hedefledik. Yapılan araştırma sonucunda elde ettiğimiz tespitler ve bunlara bağlı olarak paylaştığımız gelişim adımları, belediyelerde iyi yönetim kültürünün güçlenmesi, kurumsallaşması ve gündelik hayatta bütünsel olarak uygulanmasına katkı verecektir.

İstanbul ilçe belediyeleri özelinde yapılan araştırma sonrasında ortaya çıkan genel sonuçlar, bir ilerleme olduğuna işaret ediyor. BYK modeline göre 2018–2023 yılları arasında İstanbul ilçe belediyelerin ortalaması 500'den 560'a yükselirken, en üst grupta yer alan belediyelerin sayısı da 3'ten 9'a yükseldi. Benzer şekilde, 500–625 puan aralığında yer alan belediyelerin sayısı da 16'dan 23'e yükseldi. Diğer taraftan 375–500 puan aralığında yer alan belediyelerin sayısının ise 15'ten 4'e düştüğü ve en alt grupta yer alan belediyelerin sayısının 3'den 1'e indiği görüldü. Tespit edilen Katılımcı Bütçe, Entegre Raporlama, yeni kurulan Mahalle Meclisleri gibi iyi uygulama örnekleri de gelişimi destekler niteliktedir.

Tüm bunlara rağmen, iyi yönetişimin sürekli gelişim ve bir mükemmellik alanı olduğunu hatırlatmakta fayda var. Araştırma sonuçlarında en üst grupta yer alan belediyeler de dahil olmak üzere, tüm belediyelerde iyileştirme ve gelişim alanları olduğu anlaşılıyor. Sonuçlar ve bunlara dayalı tespitlerimiz; hangi ilkede, yönetim sürecinde ve öğrenme adımında iyileştirmeler yapılabileceğini ortaya koydu. Bunlardan hareketle, gerek İstanbul ilçe belediyeleri gerekse de göstergeleri kullanarak kendilerini analiz edecek diğer belediyeler önemli kazanımlar elde edebilir. İyi yönetim kültürünün güçlenmesi, belediyelerin daha bütünsel, kapsayıcı ve sürdürülebilir faaliyetler sunmasını destekleyecektir. Aynı zamanda demokratik kültür ve uygulamaların yerel düzeyde korunması ve güçlenmesine hizmet edecektir.

*Yapılan araştırma sonucunda elde ettiğimiz tespitler ve bunlara bağlı olarak paylaştığımız gelişim adımları, belediyelerde iyi yönetim kültürünün güçlenmesi, kurumsallaşması ve gündelik hayatta bütünsel olarak uygulanmasına katkı verecektir.*

*İyi yönetim kültürünün güçlenmesi, belediyelerin daha bütünsel, kapsayıcı ve sürdürülebilir faaliyetler sunmasını destekleyecektir.*

## SONUÇ VE GELİŞİM ÖNERİLERİ

Belediyeler tarafından Entegre Rapor hazırlanması, planlama ve iç süreçlerine bütünsel bakmalarına yardımcı olarak belediyeler için bir gelişim fırsatı sunabilir. Bu uygulamanın yaygınlaşması tüm paydaşlar için daha anlaşılabilir bilgi paylaşımını destekleyecektir.

BYK modeli aynı zamanda vatandaşlara; oy vermek ve kaynak sağlamak yoluyla emanet ettikleri yetkilerin, belediyeler tarafından nerede, nasıl ve hangi sonuçları üretirek kullanıldığını kanıt temelli izleme ve değerlendirme yapma imkanı sunuyor. Sadece vatandaşlar değil; sivil toplum kuruluşları, iş dünyası, meslek odaları, üniversiteler ve medya aktörleri de BYK modeliyle belediyelerin nasıl işlediğini gözlemleyebilir ve kendi değerlendirmelerini yapabilirler. İzleme, değerlendirme ve katılım yollarıyla tüm paydaşlar, belediyelerine söz söyleme ve etki etme imkanlarını artırabilirler. Yerel düzeyde iyi yönetişimin güçlenmesi şehirlerde demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına katkı sunacaktır. Katılımcı bütçe çalışmaları hem vatandaşların katılımını destekler, hem de yerel demokrasinin güçlenmesine yardımcı olur.

İyi yönetişimin belediyeler ve yerel düzeyde güçlenmesini teşvik eden bir diğer uygulamamız ise Avrupa Konseyi tarafından geliştirilen ve Argüden Yönetişim Akademisi olarak Türkiye’de süreci yönetmekle yetkilendirildiğimiz Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE). ELoGE temel olarak yerel yönetimlerde iyi ve demokratik yönetişimin bir standart haline gelmesini sağlıyor.

Argüden Yönetişim Akademisi olarak geliştirdiğimiz Entegre Belediye Yönetişim Modeli® belediyelerde yönetim kültürünün gelişmesine ve bütünsel bakış açısı ile planlama yapmaya ve hizmet üretmeye yardımcı olabilir.

Yine Akademi olarak Avrupa Konseyi iş birliğinde Türkiye’de ilk defa düzenlediğimiz Katılımcı Demokrasi Okulu ve beraberinde sunulduğumuz araçlar, ayrıca 2023 yılında yayınladığımız Entegre Belediye Yönetişim Modeli® ve Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi araştırmaları da önemli gelişim fırsatları sunuyor.

Tüm bu çalışmalarla belediyelerin mümkün olan en iyi şekilde mahalli ihtiyaç ve talepleri karşılmasına katkı vermeyi hedefliyoruz. Bunu yaparken yerel yönetimlerin, iyi yönetişimin kültürünün faydalarından istifade etmelerini güçlendirmeyi amaçlıyoruz.

***Sadece vatandaşlar değil; sivil toplum kuruluşları, iş dünyası, meslek odaları, üniversiteler ve medya aktörleri de BYK modeliyle belediyelerin nasıl işlediğini gözlemleyebilir ve kendi değerlendirmelerini yapabilirler.***

***Argüden Yönetişim Akademisi olarak geliştirdiğimiz Entegre Belediye Yönetişim Modeli® belediyelerde yönetim kültürünün gelişmesine ve bütünsel bakış açısı ile planlama yapmaya ve hizmet üretmeye yardımcı olabilir.***

Belediyelerin iyi yönetim kültürünü bütünsel olarak kurumsallaştırması ve günlük işleyiş ve faaliyetlerinde hayata geçirmesinin iki temel katkısı olacaktır:

### 1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Güçlenmesi

- Belediyelerin yerel mahalli müşterek ihtiyaç ve talepleri; bölgesel, ulusal ve küresel kalkınma çabalarıyla uyumlu kılmasına,
- Yerel kalkınmanın kısa, orta ve uzun vadeli boyutları hesaba katılarak dengeli ilerlemesine,
- Sürdürülebilir kalkınma politika, plan ve yatırımlarının kurum işleyiş ve faaliyetlerine entegre olmasına,
- Yerel düzeyde kalkınmanın çevre, yapılı alan, ekonomi, sosyal ve kültürel boyutları içeren biçimde entegre, dengeli ve etkili olmasına,
- Kalkınmanın bütünsel, önleyici, güçlendirici ve etkili yerel politika anlayışıyla yapılmasına,
- Sürdürülebilir kalkınma için kamu, özel ve sivil toplum sektörleri ile vatandaşlar, üniversiteler, medya, meslek örgütleri ve diğer paydaşların iş birliği ve ortaklıklar geliştirmesine uygun ortamı sağlar.

### 2. Yaşam Kalitesinin Artması

- Belediyelerin farklı sosyal grupların ve bireylerin yaşam kalitesini sürekli güçlendirmeleri için daha bütünsel, kapsayıcı, adil ve etkin yerel politikalar geliştirmesine ve uygulamalarına,
- Bu politikaların mevcut durum analiz sürecinden başlayarak mekânsal, fiziki, ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutlar ve olası etkileri gözetmesine,
- Yaşam kalitesini güçlendirecek stratejik hedeflerin, kaynakların, faaliyetlerin, ölçüm göstergelerinin ve kıyaslayarak geliştirme kültürünün iyileşmesine,
- Başta vatandaşlar olarak tüm yerel paydaşların insan refahı ve yaşam kalitesinin artmasına yönelik ortak çalışmasına hizmet eder.

Belediyelere ait yetki ve kaynaklarla yerel ortak ihtiyaç ve taleplerin karşılanmasında iyi yönetişimin güçlenmesi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına hizmet edecektir. Aynı zamanda belediyelere duyulan güvenin artmasıyla toplumun tüm kesimlerinin sürdürülebilir bir gelecek için daha fazla katkı vereceğine inanıyoruz. Bu nedenle BYK 2023 araştırmasında elde ettiğimiz tespitler ile yapılan iyileştirme ve güçlendirme önerilerimizin faydalı olmasını umuyoruz.

**Belediyelerin iyi yönetim kültürünü bütünsel olarak kurumsallaştırması ve günlük işleyiş ve faaliyetlerinde hayata geçirmesinin iki temel katkısı olacaktır: sürdürülebilir kalkınmanın güçlenmesi ve yaşam kalitesinin artması.**

**Belediyelere ait yetki ve kaynaklarla yerel ortak ihtiyaç ve taleplerin karşılanmasında iyi yönetişimin güçlenmesi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına hizmet edecektir.**

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırması kapsamında elde edilen sonuçlar ve yapılan tespitler, belediyelerde iyi yönetişimin güçlenmesi için 5 temel alanda iyileştirmeye ihtiyaç olduğunu orta koydu. Bunlar sırasıyla:

### 1. Veri Temelli Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi

Belediyeler tüm işleyiş ve faaliyetlerinde veri toplama, kayıt alma, ölçme, kıyaslama, değerlendirme ve öğrenerek gelişme adımlarına öncelik vermelidir. Karar alma, kaynak kullanma, faaliyet yürütme ve kurumsal işleyiş adımlarında veri kullanımı artırılmalıdır.

### 2. Bilgi Paylaşım Kalitesinin Artırılması

Belediyeler tarafından kamuoyu ve farklı paydaşlarla çeşitli biçimde paylaşılan bilgi düzeyi ve kalitesi artırılmalıdır. Paylaşılan bilgilerin farklı boyutları (çevresel, ekonomik, sosyal, kurumsal vb.) içeren, değişik dönemlere yayılan (kısa, orta ve uzun vadeli) ve sürekli gelişime elverişli (ölçme, kıyaslama ve öğrenmeye yönelik verileri içeren) biçimde olmasına özen gösterilmelidir.

### 3. Anlamlı ve Etkili Paydaş Katılım Kalitesinin İyileştirilmesi

Belediyelerin işleyiş ve faaliyetlerinin daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin şekilde olması için, karar alma ve kaynak kullanma süreçlerinde iç ve dış paydaşların katılım kalitesi iyileştirilmelidir. Özellikle katılım süreçlerinin yapılandırılması, düzenli şekilde işletilmesi ve istenen sonuçları sağlayacak iyileştirilmelerin yapılması yerinde olacaktır.

### 4. Entegre Yönetişim Anlayışının Benimsenmesi

Belediyenin tüm yönetim kademe ve süreçlerinde iyi yönetişim ilkelerinin uygulanması ve daha etkin çalışması için entegre düşünce, planlama, işleyiş ve raporlama gibi uygulamalar artırılmalıdır. Hazırlanan beş yıllık stratejik plan ve bütçe içeriğinden başlayarak kurumun farklı kademeleri ve yönetim süreçleri arasında entegrasyonun sağlanması için kurumsal düzenlemeler yapılmalı ve işletilmelidir.

### 5. Kurumsal İşleyişte Sürekli Öğrenme ve Gelişimin Güçlendirilmesi

Kurum kapasitelerinin geliştirilmesi, belediyelerin kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları daha fazla ve etkin bir şekilde yapmalarını sağlar. Belediyeler ellerinde bulunan kaynak, bilgi, tecrübe ve diğer imkanları düzenli analiz ederek sürekli öğrenme ve gelişim kültürünü kurumsal işleyişlerinde desteklemelidir. Bunun için gerekli kaynak, teknoloji, eğitim ve insan gücünü tahsis etmelidir.

*Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırması kapsamında elde edilen sonuçlar ve yapılan tespitler, belediyelerde iyi yönetişimin güçlenmesi için 5 temel alanda iyileştirmeye ihtiyaç olduğunu orta koydu.*



EK A.

# GÖSTERGE LİSTESİ

Veri toplamak ve karneleri oluşturmak için 7 iyi yönetim ilkesini, 4 yönetim sürecini ve kurumsal öğrenmenin 3 boyutunu yansıtan 227 gösterge kullanıldı.

Araştırmamızdaki göstergeler İstanbul ilçe belediyeleri için kamuya açık kaynaklar taranarak çalışıldı ve her belediye için 'evet' ya da 'hayır' olarak işaretlendi. Belediyelerin iyi yönetim karneleri, toplanan bu verilerin ağırlıklandırılması ve puanlanması ile oluşturuldu.

## Göstergelerin Dağılımı

### İyi Yönetişim İlkelerine Göre

%8	%13	%8	%27	%17	%12	%15
Tutarlılık	Sorumluluk ve Duyarlılık	Hesap Verebilirlik	Adillik ve Kapsayıcılık	Şeffaflık	Etkililik ve Verimlilik	Temsil ve Katılım

### Yönetim Süreçlerine Göre

%31	%19	%24	%26
Gündem Belirleme / Karar Alma	Kaynak Kullanma	Hizmet Sunma	Kurumsal İşleyiş / Kapasite

### Öğrenme Döngüsüne Göre

%39	%39	%22
Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme ve Değerlendirme

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 Araştırması

**İyi Yönetişim İlkeleri:** Göstergely iyi yönetişimin hangi ilkesini ölçmek ve değerlendirmek için geliştirdiğimizi ifade ediyor. İyi yönetişimin 7 ilkesi şu şekilde: **Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Temsil ve Katılım.**

**Yönetim Süreci:** Göstergenin belediyenin hangi yönetim süreci ile ilgili olduğunu ifade ediyor. Tanımladığımız süreçler şunlar: **Gündem Belirleme / Karar Alma, Kaynak Kullanma, Hizmet Sunma, Kurumsal İşleyiş / Kapasite.**

**Öğrenme Döngüsü:** Tüm göstergeler aynı zamanda belediyelerin kurumsal öğrenme sürecinde nasıl bir basamağa tekabül ettiğine göre sınıflandırıldı: **Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme.**

# Tutarlılık

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
<b>Gündem Belirleme / Karar Alma</b>	Belediye Stratejik Planında, Ulusal Kalkınma Planına atıf yapıyor.	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye, Performans Programındaki hedeflerinin Stratejik Planla uyumlu olduğunu belirtiyor.	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye Performans Programında, Stratejik Plandaki hedefler ile ilgili somut göstergeler belirliyor.	<i>Uygulama</i>
	Belediye Performans Programında hedeflerin gerçekleştirilme oranını inceliyor ve sonuçları paylaşıyor.	<i>Ölçme ve Değerlendirme</i>
<b>Kaynak Kullanma</b>	Belediyede kaynak ihtiyacı, Stratejik Plandaki hedeflerle ilişkilendirilerek planlanıyor.	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye, Stratejik Plan ve Performans Programındaki hedeflerin ilişkisine dair oranlar ve harcamalar paylaşıyor.	<i>Uygulama</i>
	Belediye, Stratejik Plan ve Performans Programındaki hedefler ile harcamaların uygunluğuna dair açıklama paylaşıyor.	<i>Ölçme ve Değerlendirme</i>
<b>Hizmet Sunma</b>	Belediye, faaliyetlerinin Stratejik Plan ile uyumunu Faaliyet Raporunda değerlendiriyor.	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye, faaliyetlerinin Stratejik Plan ile uyumlu olarak gerçekleştirilme oranını Faaliyet Raporunda paylaşıyor.	<i>Uygulama</i>
	Belediye, faaliyetlerinin Stratejik Plan ile uyumlu olarak gerçekleştirilme oranlarına dair açıklamaları Faaliyet Raporunda paylaşıyor.	<i>Ölçme ve Değerlendirme</i>
	Belediye, faaliyetlerinin Bütçe ile uyumunu değerlendiriyor.	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye, faaliyetlerinin Bütçe ile uyumlu olarak gerçekleştirilme oranını paylaşıyor.	<i>Uygulama</i>
	Belediye, faaliyetlerinin Bütçe ile uyumuna ilişkin kamuoyuna yazılı olarak Faaliyet Raporunda açıklama yapıyor.	<i>Ölçme ve Değerlendirme</i>
<b>Kurumsal İşleyiş / Kapasite</b>	Belediye Stratejik Planında kurumsal gelişim ile ilgili hedefler mevcut. (insan kaynakları, iletişim vb.)	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye, kurumsal gelişimin Stratejik Planla uyumlu olarak gerçekleştirilme oranını Faaliyet Raporunda paylaşıyor.	<i>Uygulama</i>
	Belediye, Kurumsal gelişimin Stratejik Planla uyumlu olarak gerçekleştirilme oranına ilişkin açıklama paylaşıyor.	<i>Ölçme ve Değerlendirme</i>
	Belediye Stratejik Planında kurumsal altyapı ile ilgili hedefler mevcut. (bilgi, teknoloji, vb.)	<i>Yapı ve Yön</i>
	Belediye, kurumsal altyapının Stratejik Planla uyumlu olarak gerçekleştirilme oranını Faaliyet Raporunda paylaşıyor.	<i>Uygulama</i>
	Belediye, kurumsal altyapının Stratejik Planla uyumlu olarak gerçekleştirilme oranına ilişkin açıklama paylaşıyor.	<i>Ölçme ve Değerlendirme</i>

# Sorumluluk ve Duyarlılık

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Gündem Belirleme / Karar Alma	Belediye misyonu ve/veya vizyonu kapsamında "sürdürülebilirlik" ifadesi mevcut.	Yapı ve Yön
	Belediye, Sürdürülebilir Kalkınmaya ilişkin plan hazırlamış.	Yapı ve Yön
	Stratejik Plan hazırlama sürecinde Kent Konseyinin Sürdürülebilirlik konusundaki görüşleri Stratejik Plana yansımış.	Uygulama
	Belediye, hazırladığı Sürdürülebilir Kalkınma Planına ilişkin göstergeler belirliyor.	Uygulama
	Belediye, hazırladığı Sürdürülebilir Kalkınma Planına ilişkin göstergeleri paylaşıyor.	Ölçme ve Değerlendirme
	Stratejik Planda "iyi yönetim"e ilişkin atadığı göstergeleri paylaşıyor.	Ölçme ve Değerlendirme
	Belediye Stratejik Planında sürdürülebilirlik hedefi mevcut.	Yapı ve Yön
	Belediye Stratejik Planı içerisinde sürdürülebilirlik kavramı yer alıyor.	Yapı ve Yön
	Belediye misyonu ve/veya vizyonu kapsamında "iyi yönetim" ifadesi mevcut.	Yapı ve Yön
	Belediye stratejik planı içerisinde "iyi yönetim" ifadesi ve/veya (katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi) ilkeleri mevcut.	Yapı ve Yön
	Belediye stratejik planı içerisinde "iyi yönetim" alanında amaç ve hedefler var.	Yapı ve Yön
Kaynak Kullanma	Belediye sürdürülebilirlik hedefi için bütçe ayırıyor.	Yapı ve Yön
	Belediye sürdürülebilirlik hedefi için harcamalar yapıyor.	Uygulama
	Belediye sürdürülebilirlik hedefi için yaptığı harcamaları paylaşıyor.	Ölçme ve Değerlendirme
	Belediye STK'lar ve diğer paydaşlar ile yürütülen projeler için kaynak kullanıyor.	Uygulama
Hizmet Sunma	Belediye gönüllülük hizmeti sunmak üzere kurumsal imkân sağlıyor.	Yapı ve Yön
	Belediyenin gönüllülük esaslı Faaliyet Raporunda yer alıyor.	Uygulama
	Belediye sunduğu gönüllülük hizmetine ilişkin çalışmaların performans ölçümlerini paylaşıyor.	Ölçme ve Değerlendirme
	Belediye ekolojik sürdürülebilirlik için geri dönüşüm faaliyetleri yürütüyor.	Uygulama
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	Belediye web sitesinde vatandaşların şikayet hakkına ilişkin bilgilendirme var.	Yapı ve Yön
	Belediye web sitesinde şikayet için form veya alan var.	Yapı ve Yön
	Belediye, genel işleyişine ilişkin şikayetlerin sayısını paylaşıyor.	Uygulama
	Belediye, genel işleyişine ilişkin şikayetlerin niteliğini paylaşıyor.	Uygulama
	Belediye, kendisine yönelik şikayetlere ilişkin değerlendirme paylaşıyor.	Ölçme ve Değerlendirme

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	Belediyede Eşitlik Politikası ile sorumlu kurumsal bir birim var.	Yapı ve Yön
	Belediyenin Eşitlik Politikası bulunuyor.	Uygulama
	Belediye, Eşitlik Politikası kapsamında yaptıklarını raporluyor ve paylaşıyor.	Ölçme ve Değerlendirme
	Belediyenin yurtdışı ilişkiler birim veya müdürlüğü mevcut.	Yapı ve Yön
	Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetim Politikası bulunuyor.	Yapı ve Yön

## Hesap Verebilirlik

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Gündem Belirleme / Karar Alma	Belediye Başkanı ile web sitesi üzerinden online iletişim kurma imkanı mevcut.	Yapı
	Belediye Başkanının iletişim bilgileri web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Meclis üyelerinin iletişim bilgileri web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, yıl içerisinde vatandaşlardan gelen toplam talep ve isteklerin sayısını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, yıl içerisinde vatandaşlardan gelen toplam talep ve isteklerin niteliğine göre sınıflamasını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
Kaynak Kullanma	Belediye, yıllık tahakkuk eden gelirleri tahsil etme oranını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, kesin hesap raporlarını web sitesinde paylaşıyor.	Yapı
	Belediye kesin hesaba göre yıllık toplam gelirini paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye kesin hesaba göre yıllık toplam giderini paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, kesin hesaba göre gelir ve gider arasındaki dengeye ilişkin güncel açıklama paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye ilçesinde bulunan işletmelerin 2022 ruhsatlandırma oranını paylaşıyor.	Yapı
Hizmet Sunma	Belediye, Faaliyet Raporunda sunmuş olduğu hizmetlere ilişkin performans göstergelerini paylaşıyor.	Yapı
	Belediye, Faaliyet Raporunda faaliyetlerinin gerçekleştirme durumunu ölçüyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, faaliyetlerine ilişkin performans sonuçlarını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	Belediye Meclisinin Sayıştay Raporunu değerlendiği yönünde bir bilgilendirme bulunuyor.	Yapı
	Belediye, vatandaşların bilgi edinme hakkı kapsamında yaptığı başvurulara ilişkin değerlendirme paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, Meclis Denetim Komisyon Raporunu web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon

# Adillik ve Kapsayıcılık

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
<b>Gündem Belirleme / Karar Alma</b>	Belediye, Stratejik Plandaki hedeflerin gerçekleştirme oranını düzenli olarak paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Stratejik planda farklı sosyal gruplar için hedefler belirlenmiş.	Yapı
	Stratejik Planda engelliler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda kadınlar için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda gençler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda çocuklar için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlar için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda işsizler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda yoksullar için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda evsizler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda şehit aileleri ve gaziler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda eski hükümlüler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda göçmenler için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda hayvan refahı ile ilgili hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Planda etnik ve dini azınlıklar için hedefler var.	Uygulama ve Entegrasyon
<b>Kaynak Kullanma</b>	Belediye bünyesinde kaynak geliştirmeden sorumlu proje birimi var.	Yapı
	Stratejik Planda engelliler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda kadınlar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda gençler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda çocuklar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda işsizler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda yoksullar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda evsizler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda şehit aileleri ve gaziler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda eski hükümlüler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda göçmenler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda hayvan refahı ile ilgili hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda etnik ve dini azınlıklar için hedefler var.	Yapı
	Belediye sosyal alanda kaynak geliştirmeye ilişkin (fon, sponsorluk, Gıda Bankası gibi) projeler gerçekleştiriyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye dış paydaşlardan aldığı kaynakları ve bunların kullanıldığı proje veya faaliyetleri yıllık olarak faaliyet raporunda paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Kaynak Kullanma	Belediye farklı sosyal gruplara yapmış olduğu harcamalara ilişkin ayrıntılı bilgileri paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye farklı sosyal gruplara yapmış olduğu harcamaları yüzde olarak paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
Hizmet Sunma	Stratejik Planda engelliler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda kadınlar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda gençler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda çocuklar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda işsizler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda yoksullar için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda evsizler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda şehit aileleri ve gaziler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda eski hükümlüler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda göçmenler için hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda hayvan refahı ile ilgili hedefler var.	Yapı
	Stratejik Planda etnik ve dini azınlıklar için hedefler var.	Yapı
	Belediyenin kadınlara yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin engellilere yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlara yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin çocuklara yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin işsizlere yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin yoksullara yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin evsizlere yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin şehit aileleri ve gazilere yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin eski hükümlülere yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon
Belediyenin göçmenlere yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon	
Belediyenin etnik ve dini azınlıklar yönelik güncel faaliyetleri var.	Uygulama ve Entegrasyon	
Belediye farklı gruplara sunduğu hizmetlerin performans ölçümelerini paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme	
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	Belediyenin Etik Değerleri belirlenmiş.	Yapı
	Belediyenin Etik Komisyonu var.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Etik Komisyon rapor ve/veya kararları web sitesinde paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme

# Şeffaflık

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
<b>Gündem Belirleme / Karar Alma</b>	Belediye Stratejik Planını web sitesi üzerinden paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Faaliyet Raporlarını web sitesi üzerinden paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Performans Programını web sitesi üzerinden paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye misyon ve/veya vizyonu içerisinde şeffaflık/açıklık ilkesi mevcut.	Yapı
	Belediye Stratejik Planında şeffaflık/açıklık ilkesi yansıtılmış.	Yapı
	Stratejik Plan içerisinde şeffaflık/açıklık ile ilgili göstergeler belirlenmiş.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik Plan içerisinde şeffaflık/açıklık ile ilgili göstergeler paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, Meclis gündemini web sitesi üzerinden duyuruyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin Meclis görüşmeleri internet üzerinden yayınlanıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Meclis kararları detaylı olarak web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
<b>Kaynak Kullanma</b>	Belediyenin taşınmaz envanteri web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, toplam bütçe gerçekleştirme oranlarını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, vergi ödeme takvimini web sitesinde yayınlıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye bütçe gerçekleştirmeleri konusunda oranına ilave olarak, bilgi ve açıklama paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye onaylanan detaylı kaynak ihtiyacını içeren raporları web sitesinde paylaşıyor.	Yapı
	Belediye kesin hesap raporlarını web sitesinde paylaşıyor.	Yapı
	Belediyenin taşıt envanteri web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye taşınmaz envanterinin (gayrimenkul) kullanım/tahsis durumu hakkındaki bilgileri web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
<b>Hizmet Sunma</b>	Belediye Meclisinde bulunan Komisyonların bilgileri web sitesinde paylaşıyor.	Yapı
	Belediye Meclis Komisyon raporları detaylı olarak web sitesinde paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye hizmet standartlarını web sitesinde paylaşıyor.	Yapı
	Belediye vatandaş memnuniyet anket sonucunu web sitesinde paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye sunduğu hizmetleri web sitesi üzerinden vatandaşların bilgisine sunuyor.	Uygulama ve Entegrasyon

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	Belediyenin çalışır durumda bir web sitesi bulunuyor.	Yapı
	Belediye e-belediye hizmetleri sunuyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyenin web sitesinde bilgi edinme hakkına ilişkin bir bölüm bulunuyor.	Yapı
	Belediyeye gelen bilgi alma taleplerinin sayıları kayıt altına alınıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyeye gelen bilgi alma taleplerinin niteliği kayıt altına alınıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, vatandaşların bilgi edinme hakkı kapsamında yaptığı başvurulara ilişkin değerlendirme paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, kendi ilçesindeki muhtarların bilgisini ve iletişim detaylarını web sitesinden paylaşıyor.	Yapı
	Belediye, web sitesi aracılığıyla temasa geçtiği kişi sayısını faaliyet raporunda düzenli olarak paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, web sitesinde güncel Sayıştay Raporunu yayınlıyor.	Yapı
	Belediyenin Etik Değerleri web sitesi üzerinden paylaşılıyor.	Yapı
	Belediye yapmış olduğu ihalelerin kararlarıyla ilgili ayrıntılı bilgileri web sitesi üzerinden paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, İç Denetim Raporunu web sitesinde yayınlıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Şehrin imar planıyla ilgili güncel bilgilere Belediye web sitesi üzerinden ulaşılabilir.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Meclisi İmar Komisyonu tutanakları web sitesinde paylaşılıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye Meclisi İmar Komisyonu gündemleri web sitesinde paylaşılıyor.	Uygulama ve Entegrasyon

## Etkililik ve Verimlilik

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Gündem Belirleme / Karar Alma	Belediye misyon ve/veya vizyonu içerisinde etkililik ve/veya verimlilik ilkesi mevcut.	Yapı
	Stratejik Plan içerisinde etkinlik ve/veya verimlilik hedef olarak yer alıyor.	Yapı
	Stratejik Plan içerisinde etkililik ve/veya verimlilik ile ilgili göstergeler belirlenmiş.	Uygulama ve Entegrasyon
	Stratejik plan içerisinde yenilikçilik ile ilgili göstergeler belirlenmiş.	Uygulama ve Entegrasyon



YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
<b>Gündem Belirleme / Karar Alma</b>	Stratejik Plan içerisinde etkililik ve/veya verimlilik ile ilgili göstergeler paylaşılıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Stratejik Plan içerisinde yenilikçilik ile ilgili göstergeler paylaşılıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye misyon ve/veya vizyonu içerisinde yenilikçilik ilkesi mevcut.	Yapı
	Stratejik Plan içerisinde yenilikçilik ilkesi hedef olarak yer alıyor.	Yapı
<b>Kaynak Kullanma</b>	Belediye yıllık olarak tahakkuk eden vergilerini web sitesi üzerinden tahsil etme alt yapısına sahip.	Yapı
	Belediye yıllık olarak tahakkuk eden vergi toplama oranını paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye tahsil ettiği vergi oranına ilişkin açıklama paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
<b>Hizmet Sunma</b>	Belediye düzenli olarak Vatandaş Memnuniyetini değerlendiriyor.	Yapı
	Belediye düzenli olarak Vatandaş Memnuniyet Anketi gerçekleştiriyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, Vatandaş Memnuniyet Anketi sonuçlarını değerlendirdiği yönünde bilgilendirme yapıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye hizmetlere yönelik şikâyetleri kaydediyor.	Yapı
	Belediye hizmetlere yönelik şikâyetlerin sayısını paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye hizmetlere yönelik şikâyetlerin niteliğini paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye hizmetlere yönelik şikâyetlere ilişkin değerlendirme paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
<b>Kurumsal İşleyiş / Kapasite</b>	Belediyede araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürüten bir birim veya müdürlük mevcut.	Yapı
	Belediye Faaliyet Raporunda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yer veriliyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye araştırma-geliştirme performansını ölçüyor ve paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediyenin akıllı telefonlar için mobil uygulaması bulunuyor.	Yapı
	Belediye yıllık olarak personeline hizmet içi eğitim programı düzenliyor.	Yapı
	Belediye, personeline ilgili yıl içerisinde hizmet kalitesi konusunda eğitim vermiş.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye çalışanlarının yıl içerisinde aldığı eğitimlerin bilgisi paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, çalışanlarının eğitim veya öğrenim durumlarına dair bilgiyi paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediyede sertifikalı kalite yönetim sistemi bulunuyor.	Yapı
	Belediye içerisinde İç Denetçi istihdam ediliyor.	Yapı

# Temsil ve Katılım

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
Gündem Belirleme / Karar Alma	Belediyenin Stratejik Planı anket yöntemiyle katılımcı bir biçimde hazırlanıyor.	Yapı
	Belediyenin Stratejik Planı danışma toplantısı yöntemiyle katılımcı bir biçimde hazırlanıyor.	Yapı
	Belediye, Stratejik Planını hazırlarken dış paydaşları önceden bilgilendirerek, danışma toplantısı için davet ediyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, Stratejik Plan oluştururken danışma toplantısıyla görüş aldığı dış paydaşların listesini paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, Stratejik Plan oluşturulurken danışma toplantısına katılım gösteren dış paydaşların görüşlerini Stratejik Plana yansıtıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, Anket yöntemiyle edindiği dış paydaş önerilerini Stratejik Planda paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, danışma toplantısıyla edindiği dış paydaş önerilerini Stratejik Planda paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediyede Kent Konseyi var.	Yapı
	Belediye, Kent Konseyinin Stratejik Plana dair önerilerini değerlendiriyor ve Stratejik Plana yansıtıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, Kent Konseyi önerilerini Stratejik Planda paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Kent Konseyi, Belediye Meclisi tarafından değerlendirilmek üzere öneriler sunuyor.	Yapı
	Kent Konseyinin sunduğu öneriler Belediye Meclisi tarafından değerlendiriliyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Kent Konseyinin sunduğu öneriler, Belediye Meclisinin değerlendirmesi ve alınan kararları yansıtan bilgiler düzenli olarak paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, Kent Konseyi ve web sitesi dışında vatandaşların demokratik katılımını sağlayacak kurumsal imkânlar (halk günü, mahalle ziyareti, vb.) sunuyor.	Yapı
	Belediye, vatandaşların katılımı ile ilgili süreçler, yöntemler ve yaptıkları katkıların Faaliyet Raporunda değerlendirildiğine ilişkin bilgi paylaşıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, vatandaşların katılım süreçleri ve yaptıkları katkıları yıllık olarak raporlayarak paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
Kent Konseyi Başkanı ile Belediye Başkanı aynı kişi değil.	Yapı	
Kaynak Kullanma	Belediye bütçesi dış paydaşların katılımı ile hazırlanıyor.	Yapı
	Belediye, bütçe hazırlarken dış paydaşları önceden bilgilendirerek katılım için davet ediyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, bütçe hazırlama sürecinde dış paydaşların görüşlerini alıyor ve bu katkıları bütçeye yansıtıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, bütçe hazırlanma sürecinde yer alan dış paydaş listesini paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme

YÖNETİM SÜRECİ	GÖSTERGELER	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ
<b>Hizmet Sunma</b>	Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin vatandaşların görüş ve düşüncelerini alıyor.	Yapı
	Belediye, kamuoyu yoklaması/araştırması düzenliyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, kamuoyu yoklaması/araştırması sonuçlarını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
<b>Kurumsal İşleyiş / Kapasite</b>	Belediye bünyesinde muhtarlık birimi bulunuyor.	Yapı
	Belediye, Mahalle Muhtarları ile ayda en az bir kez görüşüyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, muhtarlar ile düzenli olarak yaptığı istişare amaçlı görüşmelerin sayısını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye, mahalle temelli ihtiyaç ve öncelikleri tespit etmek için vatandaşlarla istişare yapıyor.	Yapı
	Belediye, mahallelerde istişare amaçlı toplantılar düzenliyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye, mahallelerde düzenlediği toplantıların sayısını faaliyet raporunda paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye Başkanı düzenli olarak Halk Günü yapıyor.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye Başkanı yaptığı Halk Günlerinin sayısını paylaşıyor.	Ölçme ve Öğrenme
	Belediye web sitesi üzerinden vatandaş katılımı için imkân sunuyor.	Yapı
	Belediye web sitesinde görüş ve talep sunmak için form mevcut.	Uygulama ve Entegrasyon
	Belediye web sitesi üzerinden aldığı görüş ve taleplere Faaliyet Raporunda yer veriyor.	Ölçme ve Öğrenme

# BİLGİ EDİNME BAŞVURUSU VE DEĞERLENDİRME

Vatandaşların kamu karar ve uygulamaları hakkında bilgi edinmesi, kamu kurumlarına güvenin tesis edilmesi ve güçlendirilmesinde önemli rol oynar. 24 Ekim 2003 tarihinde, 25269 numaralı Resmî Gazete’de yayımlanan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, her vatandaşa demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak bilgi edinme hakkı tanır. Belediyeler dahil tüm kamu kurumları, bu hakkın kullanılması adına yapılan başvurulara cevap vermekle sorumludur.

Belediye Yönetişim Karnesi® 2023 araştırması kapsamında İstanbul ilçe belediyelerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyini ölçmek için bir uygulama gerçekleştirdik. Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı üyeleri 39 ilçe belediyesine bilgi edinme hakkı kapsamında başvuruda bulundu. Başvuru için öncelikle belediyelerin web sitelerinde bulunan bilgi edinme başvuru bölümü üzerinden, eğer bu mevcut değilse e-posta yoluyla bilgi edinme talepleri belediyelere iletildi. Başvuru kapsamında 39 belediyeye aşağıdaki soru iletildi ve yasal süre içinde cevap vermeleri beklendi:

*“Belediye olarak Nisan 2022 – Mart 2023 döneminde gençlere yönelik ne tür faaliyetleri, kaç kişiye ve ne kadar bütçe kullanarak gerçekleştirdiniz?”*

39 belediye arasında sadece 6 belediye, sorulan soru ile ilgili bilgi paylaşarak dönüş yaptı. 2 belediye istenilen bilgilerle doğrudan cevap verirken, diğer 4 belediye ise ilgili yıla ait faaliyet raporuna yönlendirdi. 14 belediye ise yapılan çevrimiçi başvuruya veya e-postaya herhangi bir cevap vermedi. Belediyelerin bazıları telefonla arayarak gönüllülerimizden araştırma hakkında bilgi talep etti, bazıları ise belediyeye gelerek resmi başvuru yapmaları gerektiğini belirtti.

Mevzuat gereği, her belediye aldığı karar ve kullandığı kaynak hakkında vatandaşlara bilgi vermekle sorumludur. Vatandaşlar ise bilgi edinme hakkına sahip olduklarını bilerek belediyelerden bilgi alma konusunda ısrarcı olmalıdır. Yapılan araştırma sonucuna göre, 2018 yılından bu yana İstanbul ilçe belediyelerinin bilgi edinme taleplerine anlamlı cevap verme performansının ilerlemediği görüldü. Gerek merkezi yönetim gerekse de belediye üst yöneticilerinin bu konuda gerekli koşulları sağlamak konusunda çaba göstermeleri yerinde olacaktır.

Bilgi edinme hakkı doğrultusunda sorulan sorulara yasal cevap süresi 15 iş günüdür.



# ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

GENÇLİK AĞI

Çalışmaya gönüllü katkı veren **Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı** üyelerine teşekkür ederiz:

Açelya Arslan

Beyzanur Buruk

Erben Samet Arifoğlu

İrem Polat

Mehtap Koçan

Orhan Erdoğan

Sürücan Batmaz

# YAZARLARIN ÖZGEÇMİŞLERİ

## Dr. İnan İzci

Ekonomik ve Sosyal Politika lisans programını 2005 yılında Londra Üniversitesi'nde (Birkbeck College) tamamladı. Eğitim hayatına Avrupa Kamu Siyaseti yüksek lisansı ile Londra Üniversitesinde (UCL) devam etti. Yüksek lisans bitirme tezini İstanbul İl Özel İdaresi üzerine yazdı. Hür Brüksel Üniversitesi'nde (VUB) Siyaset Bilimi Doktora programını ise *Dijitalleşme Çağında Büyükşehir Yönetişimi* adlı araştırma tezi ile tamamladı.

İş hayatına 2001 yılında Londra'da Citizen Advice Bureau'da (Vatandaş Danışma Merkezi) danışman olarak başladı. Konut, borç, istihdam ve sosyal haklar konularında vatandaşlara bilgi ve danışmanlık hizmetleri sundu. Türkiye'de kariyerine, 2007 yılında İstanbul İl Özel İdaresi'nde Avrupa Birliği (AB) ve Dış İlişkiler Uzmanı olarak başladı. 2009–2013 yılları arasında ise Sarıyer Belediyesi AB ve Dış İlişkiler Koordinatörü olarak devam etti. Yerel yönetimler–AB ilişkisi, proje geliştirme ve uygulama ile yerel kalkınma, sağlık, mesleki eğitim ve atık yönetimi gibi çeşitli alanlarda çalışmalarını yönetti. 2013–2017 yılları arasında ise özel sektörde sürdürülebilirlik stratejisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve proje yönetimi gibi alanlarda danışmanlık yaptı.

2017 yılında Argüden Yönetişim Akademisi bünyesinde yönetim araştırmacısı olarak görev aldı. Bu dönemde, *Belediye Yönetişim Karnesi*, *Kapsayıcı Belediye Yönetişim Karnesi* projelerinde yer aldı, sürdürülebilir kentsel kalkınma üzerine çalıştı. 2019 yılında Dünya Bankası'nın yürüttüğü *Belediye Mali Yönetişim* projesinde danışman olarak görev aldı. 2021–2022 döneminde *Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi* ve Avrupa Konseyi ile ortak yürütülen *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* projelerinin koordinatörlüğünü üstlendi.

Dr. İzci Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarca gerçekleştirilen çeşitli küresel etkinliklerde konuşmacı olarak yer aldı. Halen Argüden Yönetişim Akademisi'nde danışman ve Akademik Kurul Üyesi görevlerini sürdürmektedir.



## Dr. Erkin Erimez

Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden 1986 yılında mezun oldu. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını 1989 yılında, doktorasını 1998 yılında tamamladı.

Çalışma hayatına 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi Matematik Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak başladı. 1990 yılında Borusan Holding'de çalışmaya başladı. Borusan Grubu'nda çalıştığı 23 yıl boyunca farklı alanlarda üst düzey sorumluluklar aldı. Sorumluluk alanları içinde finansal süreçler, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, kamu ile ilişkiler, ticaret hukuku, yönetim kurulu çalışmaları, ortaklar ile ilişkiler ve uluslararası yatırımlar gibi konular bulunuyor.

2013 yılından bu yana ARGE Danışmanlık'ta yönetici ortak olarak sürdürülebilirlik, yönetim kurulları, strateji, yönetim ve entegre raporlama konularında Türk ve uluslararası şirketlere hizmet sunmaktadır.

2014 yılından bu yana Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul üyesidir. Argüden Yönetişim Akademisi çatısı altında kapsayıcı yönetim ve sürdürülebilir kentsel kalkınma konularında yapılan çalışmalarda yer aldı. 2021-2022 döneminde Avrupa Konseyi ile ortak yürütülen *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* projesinde görev aldı.

Dr. Erimez Birleşmiş Milletler, OECD, AB, Avrupa Konseyi, IFC, EBRD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen politika öneri ve mevzuat çalışmalarına görüş ve katkılar sunmaktadır. 2015 yılından bu yana B20 Görev Güçleri'nde görev almakta ve hazırlanan politika önerilerine katkı sunmaktadır. UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) Türkiye Ağı Yönetim Kurulu üyesidir. TUSIAD'da Vergi, Çevre, Sermaye Piyasaları, Yeni Nesil Sanayi Çalışma Grupları'nın üyesidir. T.C. mevzuat çalışmalarına, üye olduğu çalışma grupları vasıtasıyla görüş ve öneriler sunmaktadır.



Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek amacıyla kurumlara duyulan güvenin artırılmasını sağlamayı görev edinen bir vakıftır.

İyi yönetim kültürünün gelişimi ve yayılımında ulusal ve uluslararası düzeyde bir “mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi” olmayı ülkü olarak benimseyen Akademi; çocukların ve genç liderlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak, toplumun bütün kesimlerini (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; eğitim, araştırma, iletişim ve savunuculuk çalışmaları gerçekleştirir.

“İyi Yönetişim İlkeleri”ni (tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik, katılımcılık) tüm çalışmalarına ve iş birliklerine yansıtarak örnek olmayı benimseyen Akademi;

- İyi yönetim kavramının yaygınlaştırılması ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamaya,
- Yönetişimin “dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesinin yükseltilmesindeki anahtar rolünü” vurgulamaya,
- İyi yönetim ilkelerinin kolaylıkla uygulanabilmesine yönelik yöntemler geliştirerek kurumlara yol gösterici olmaya,
- Yönetişim alanındaki “iyi uygulamaları” öne çıkarıp ödüllendirerek geleceğin liderlerine ilham vermeye,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim kültürünü özümseyerek bu yöndeki deneyimlerini artırmaya,
- Küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarmaya,
- Ulusal ve küresel aktörlerle işbirlikleri geliştirerek, evrensel sorunlara müşterek çözümler bulmaya çalışmaktadır.

Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi’nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri “Bağımsız Denetçiler” tarafından denetlenmektedir. Akademi, 2015’te Türkiye’nin G20 liderliği döneminde savunuculuğunu üstlendiği “Entegre Düşünce”yi kendi çalışmalarında da benimsemiş olan, kurulduğu yıldan itibaren faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayımlayan dünyadaki ilk sivil toplum kuruluşudur.

***Sürdürülebilir ve kapsayıcı bir gelecek, ancak güven duyulan kurumlar ile inşa edilir.***

***Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir.***

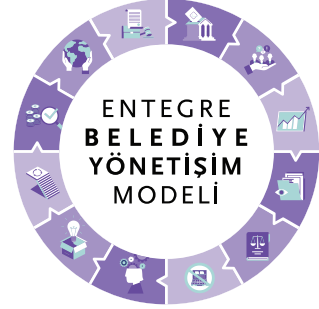




## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ



## BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ



ÖĞRENEN ÇOCUK  
SORUMLU BİREY

Belediye Yönetişim Karnesi® Modelimiz ya da Araştırmamız ile ilgili sorularınız, bilgi ya da belge talepleriniz için lütfen iletişime geçiniz.

### **Argüden Yönetişim Akademisi**

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah., Göksu  
Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye

Telefon:

+90 (216) 280 51 14

E-posta:

[info@argudenacademy.org](mailto:info@argudenacademy.org)

**İyi yönetim,  
kaliteli yaşam**

## DESTEKÇİLERİMİZ

**TIRSAN**



**ÇALIK HOLDİNG**



**BORUSAN**



**Garanti BBVA**



**ALTINBAS  
UNİVERSİTESİ**



**AKKÖK  
HOLDİNG**



**GÜLMAN  
GROUP**



**ARGE**

Helping You Succeed

Argüden Yönetişim Akademisi kurumlara duyulan güveni ve yaşam kalitesini geliştirmeye adanmış bir vakıftır.

[www.argudenacademy.org](http://www.argudenacademy.org)



ArgudenAkd



ArgüdenGovernanceAcademy



arguden-governance-academy



argudenakademi

ISBN: 978-605-2288-27-6